

PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO

REVISÃO E OBJETIVOS 2013-2015



GOVERNO DE
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA ECONOMIA
E DO EMPREGO



ÍNDICE

	INTRODUÇÃO	04
1	O IMPACTO DAS ALTERAÇÕES DE CONTEXTO NO TURISMO EM PORTUGAL	05
2	"DESTINO PORTUGAL": VISÃO, PROPOSTA DE VALOR E OBJETIVOS	08
3	PRODUTOS, DESTINOS E MERCADOS	13
4	OS PROGRAMAS DE IMPLEMENTAÇÃO	47
5	MONITORIZAÇÃO DO PENT	71

INTRODUÇÃO

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2007, de 4 de abril, que foi desenvolvido para o horizonte temporal 2006-2015, e adotado pelos agentes do setor, prevê a revisão periódica dos seus objetivos, políticas e iniciativas, no sentido de melhorar a resposta à evolução do contexto global e do setor turístico.

A presente revisão dos objetivos do PENT decorre da necessidade de o adaptar às mudanças estratégicas aprovadas pelo Programa do XIX Governo, bem como de o adaptar ao período de instabilidade nos mercados financeiros e crescimento económico bastante moderado da economia europeia, principal emissora de turistas para Portugal.

A realidade demonstrou que a definição dos objetivos feitos na aprovação do PENT em 2007 não foi realista, uma vez que os resultados ficaram muito aquém do esperado. Importa referir que as receitas turísticas ficaram 21,5% aquém do objetivo; o número de hóspedes internacionais situou-se 13% abaixo dos objetivos, com menos 1,1 milhões de turistas; e o turismo interno ficou 44 mil hóspedes e 515 mil dormidas abaixo do objetivo. A instabilidade económica e financeira da Europa – que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal – e a evolução do PIB, emprego e rendimento disponível, aconselha, também, maior prudência na projeção dos fluxos turísticos.

A evolução dos canais de informação e distribuição, a proliferação de novos

Tendo como horizonte o período 2013-2015, a revisão do Plano Estratégico Nacional do Turismo considera o passado recente da estratégia de desenvolvimento turístico nacional, e tem subjacente prioridades e iniciativas definidas numa visão de longo prazo.

destinos ou a alteração do paradigma de operação das companhias aéreas, também alteraram os hábitos de consumo e o comportamento do consumidor/turista na seleção, preparação e realização da sua viagem.

As empresas do setor, tais como os operadores turísticos, as agências de viagem, as companhias de transporte, as unidades de alojamento ou restauração, entre outras, têm vindo a ser desafiadas nos últimos anos (desafio que se manterá nos próximos anos) a consolidar a sua competitividade pelo ajustamento, ou mesmo pela redefinição do seu modelo de negócio. Acrescem, entre outros fatores com impacto na sua operação,

a acelerada evolução das tecnologias de informação e a necessidade da sua compreensão no sentido da modernização empresarial.

É, assim, num ambiente de importantes alterações de estratégia e de contexto que é apresentado o documento de enquadramento para o setor. Tendo como horizonte temporal o período 2013-2015, esta revisão considera o passado recente da estratégia de desenvolvimento turístico nacional, assim como tem subjacentes as prioridades e iniciativas definidas numa visão de longo prazo para o setor.

A revisão do PENT decorre também da auscultação dos diversos agentes, privados e públicos, incluindo entidades regionais de turismo, autarquias, associações setoriais, empresários de toda a cadeia de valor ou instituições de ensino, entre outros contributos. Foi no âmbito desta auscultação, na qual reconheceram melhorias e criticaram políticas e iniciativas sobre mercados emissores e produtos turísticos, evolução da oferta, acessibilidades, organização e competências das entidades regionais de turismo, qualificação das empresas e recursos humanos, política de eventos ou promoção turística de Portugal e dos seus destinos, que o Turismo de Portugal, I.P., elaborou a revisão do PENT para 2015. Em anteprojecto foram ouvidas as Entidades Regionais de Turismo e a Confederação do Turismo Português.

O processo de análise e reflexão global encontra-se disponível para consulta no portal do Turismo de Portugal (www.turismodeportugal.pt).

1

O IMPACTO DAS ALTERAÇÕES DE CONTEXTO NO TURISMO EM PORTUGAL



Impacto das alterações de contexto no turismo em Portugal

A. ALTERAÇÕES ECONÓMICAS

A instabilidade económica e financeira da Europa – que gera mais de 85% das dormidas internacionais em Portugal –, e a evolução do PIB, emprego e rendimento disponível, aconselha maior prudência na projeção dos fluxos turísticos. No curto prazo destacam-se:

- Na Europa, maiores níveis de crescimento dos países escandinavos, como a Noruega e a Suécia, e do leste, com destaque para a Rússia, Polónia, Hungria e República Checa;
- No continente americano, maiores níveis de crescimento para o Brasil, EUA e Canadá;
- Na Ásia, manutenção da China com elevado crescimento.

B. PERFIL DO CONSUMIDOR/TURISTA

Decorrente das alterações estruturais da procura, mas também influenciada pela conjuntura recente, verifica-se uma alteração do perfil do consumidor com as seguintes características:

- Prioridade para o consumo no perímetro casa, família, estabilidade e ambiente;
- Racionalização do consumo, contendo os «excessos» dos últimos anos, e pressão dos preços pela procura sobre a oferta, mais diversificada e em maior quantidade;
- Maior escrutínio e prudência no momento da compra ao nível da relação qualidade/preço percebida;
- Aumento da preferência por marcas brancas e maior dificuldade de fidelização;
- Resistência de países, empresas e, principalmente, particulares, ao endividamento.

O PENT pressupõe e incentiva as empresas do setor no sentido de:

- Aprofundar o conhecimento do consumidor e da concorrência;
- Acelerar o processo de inovação e diferenciação de produtos e serviços, incluindo a certificação dos mesmos;
- Repensar o modelo de negócio, antecipando as competências necessárias e libertando recursos para comunicar com o consumidor no momento e local de decisão de compra, simplificar processos e concentrar em ativos estratégicos.

A evolução dos consumidores, das suas preferências e padrões de consumo, são determinantes na orientação do desenvolvimento turístico do território. A presente revisão considera também a crescente segmentação da procura, destacando-se a geração milénio – dependente de tecnologias de informação e que influencia outras gerações – e o crescente mercado sénior, que procura tranquilidade, conforto e estabilidade, não obstante a disponibilidade para testar novas experiências.

C. MODELOS DE NEGÓCIO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

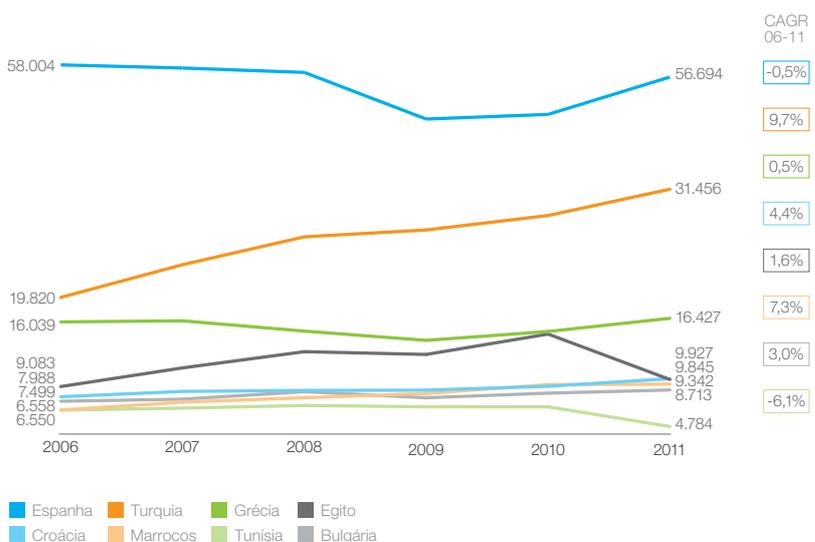
A revolução das tecnologias de informação e comunicação, onde se destacam fenómenos como as redes sociais ou a proliferação de aplicações móveis, está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes. A capacidade de escrutínio e o poder negocial do turista obrigam ao domínio das tecnologias de informação no sentido do seu conhecimento, sob risco da perda de visibilidade e relacionamento com o mercado.

É assim nuclear – esforço acrescido para as empresas e sobretudo para as PME – dispor das ferramentas e de conhecimento que permitam atuar neste novo contexto, desenvolvendo estratégias de comunicação e de distribuição que respondam aos desafios.

Um dos fatores decisivos passa pela capacidade de diferenciação da oferta, evitando a dependência de um número reduzido de canais de distribuição, centrados em estratégias de preço e que, por vezes, contribuem para uma forte erosão da margem das empresas. É assim fundamental trabalhar em cooperação, à escala do destino, obtendo massa crítica e sinergias que concretizem a proposta de valor e capitalizem a marca «Destino Portugal».

Em suma, a concorrência entre destinos e empresas cresceu à medida das oportunidades de visibilidade e alcance das suas ofertas nas redes digitais e da sua capacidade para aplicação de tecnologia de informação aos processos de negócio.

EVOLUÇÃO DA ENTRADA DE TURISTAS ESTRANGEIROS NOS PRINCIPAIS DESTINOS CONCORRENTES DE PORTUGAL 2006-2011 [milhares]



Fontes: IET – Instituto de Estudios Turísticos, Turkey Statistical Institute, Hellenic Statistical Authority, Central Agency for Public Mobilization and Statistics Arab, Croation Bureau of Statistics, Observatoire du Tourisme – Statistiques sur le Tourisme au Maroc, Institute National de la Statistique, National Statistical Institute Republic of Bulgaria – análise Turismo de Portugal

D. CONCORRÊNCIA: DESTINOS TRADICIONAIS E EMERGENTES

A emergência, proliferação e consolidação de novos concorrentes, paralelamente à agressividade promocional e comercial de alguns dos tradicionais, é um facto que importa ter subjacente à estratégia de desenvolvimento de Portugal. A este nível, importa destacar que:

- As motivações lazer – onde se destaca o sol e mar – predominam para os turistas que procuram o Mediterrâneo, e perdem estruturalmente quota de mercado ao nível global, observando-se forte dependência do mercado britânico e germânico;
- No período 2006-2011, a Turquia, seguida de Marrocos e Croácia,

obtiveram o melhor desempenho ao nível de entradas de turistas na bacia do Mediterrâneo, situação que penaliza a competitividade e sustentabilidade das empresas em destinos tradicionais como Portugal, Espanha ou França.

A outro nível, a competitividade do preço de destinos de longa distância (ex. Caraíbas), o posicionamento «inovador» e suportado por fortes investimentos (ex. Emirados Árabes Unidos), ou a capacidade de criar oferta com custos de produção mais reduzidos (ex. Ásia), contribuem para a urgência de acelerar o processo de reengenharia de produto dos destinos tradicionais, no sentido da inovação e qualidade de serviço e oferta de experiências singulares, dando resposta a uma concorrência que é hoje, efetivamente, global.

A silhouette of a woman lifting a child on a beach at sunset. The woman is standing on the sand, holding the child high in the air. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The ocean waves are visible in the background.

2

“DESTINO
PORTUGAL”:
VISÃO,
PROPOSTA
DE VALOR
E OBJETIVOS

A. VISÃO DO "DESTINO PORTUGAL"

Portugal deve ser um dos destinos na Europa com crescimento mais alinhado com os princípios do desenvolvimento sustentável, alavancado numa proposta de valor suportada em características distintivas e inovadoras do país.

O turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas.

A importância do turismo na economia deve ser crescente, constituindo-se como um dos motores do desenvolvimento social, económico e ambiental a nível regional e nacional.

B. "DESTINO PORTUGAL": PROPOSTA DE VALOR, VALORES ESSENCIAIS E ATIVAÇÃO DA MARCA

Portugal deve ser apresentado na sua multiplicidade, sendo que a proposta a apresentar aos turistas a partir dos valores essenciais do «Destino Portugal» assenta nos seguintes elementos:

- Clima e luz;
- História, cultura, tradição e mar;
- Hospitalidade;
- Diversidade concentrada;
- Segurança;
- Paisagem e património natural.

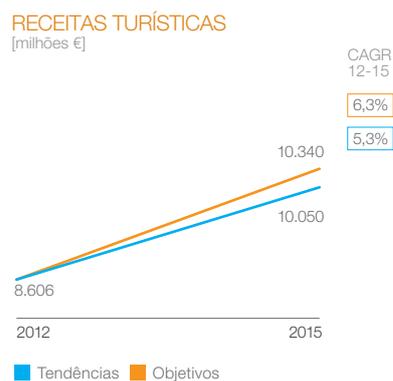
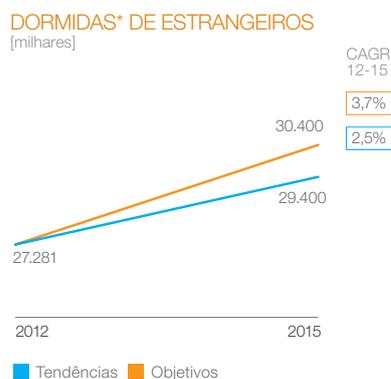
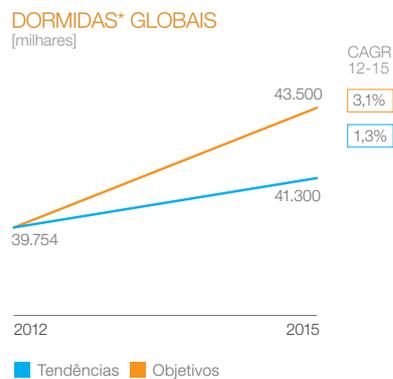
Os agentes ativos da transmissão desses valores são os agentes do setor e os portugueses em geral.

Aumentar taxas de ocupação e receitas num contexto de crescimento moderado da oferta.

C. METAS QUANTITATIVAS PARA 2013-2015

Os novos objetivos decorrem do cenário macroeconómico, tendo sido definidas novas metas para 2013-2015, de acordo com duas hipóteses:

- A primeira (a tendência) decorre exclusivamente do comportamento das variáveis macroeconómicas dos mercados emissores, não introduzindo fatores de mudança proativos;
- Na segunda (melhoria do desempenho) os objetivos aliam a situação económica de cada mercado com o objetivo de, em 2015, melhorar o desempenho e a ocupação dos empreendimentos, traduzido pelo aumento do número de dormidas, e reforçar a entrada de receitas turísticas no país.



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros
Fontes: INE e BP – análise Turismo de Portugal

Ao nível das dormidas, o objetivo é crescer a uma média anual de 3,7% no mercado internacional, prossequindo a diversificação do mix de procura.

Ao nível das dormidas, o objetivo é crescer a uma média anual de 3,1% no período 2012-2015, inferior ao aumento médio registado nos dois últimos anos, mas superior ao crescimento perspetivado pela tendência (1,3%), sendo a procura externa o principal motor do crescimento (3,7% no período 2012-2015), prossequindo a diversificação da procura. Em relação às receitas, base da rentabilidade e sustentabilidade das empresas, e num cenário de financiamento limitado, o objetivo é crescer 6,3% ao ano no mesmo período. Ou seja, aumentar o consumo médio do turista em Portugal, só possível com a qualificação e inovação da oferta das experiências vividas.

O saldo da balança turística, em linha com a aposta macroeconómica de aumento das «exportações» e setores com elevado nível de incorporação nacional, evoluirá a uma taxa de crescimento médio anual de 9,5% até 2015.

INDICADORES	CAGR 12-15 [%]	
	Tendência	Melhoria de performance
Balança turística		
Receitas	5,3%	6,3%
Despesas	-1,1%	-0,2%
Saldo	8,5%	9,5%

Fonte: BP - análise Turismo de Portugal

Projetaram-se, nesta base, os principais indicadores do setor por região.

NORTE

Crescer no mercado internacional, equilibrando a quota de mercado com o nacional em 2015, e acelerar o crescimento dos proveitos

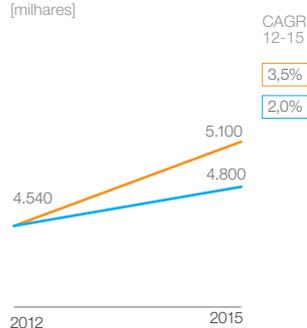
CENTRO

Acelerar a penetração do mercado internacional e o crescimento dos proveitos

LISBOA

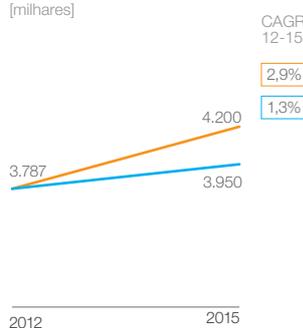
Consolidar o crescimento do mercado internacional

DORMIDAS* GLOBAIS [milhares]



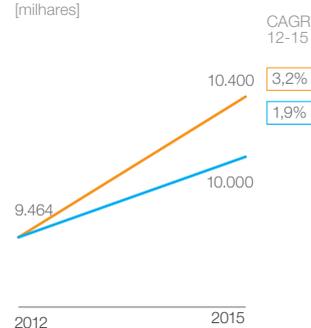
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* GLOBAIS [milhares]



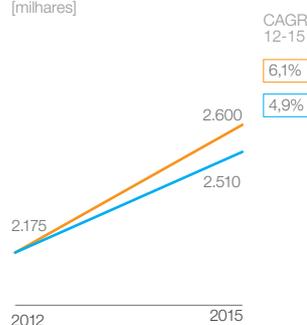
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* GLOBAIS [milhares]



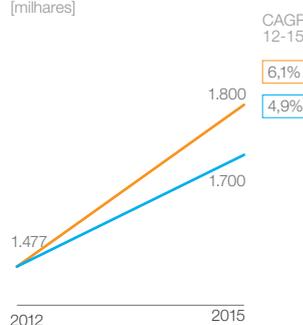
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS [milhares]



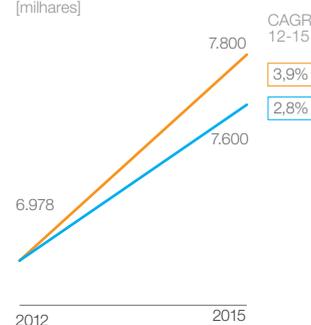
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS [milhares]



■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS [milhares]



■ Tendências ■ Objetivos

Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

ALENTEJO

Apostar, de forma irreversível, no aumento do mercado internacional

ALGARVE

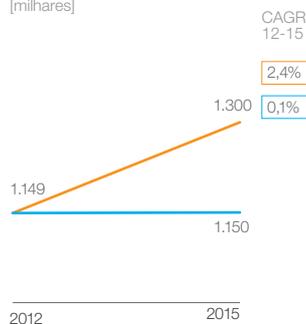
Inverter a estagnação da procura nacional e crescer a um ritmo anual superior a 3% no mercado internacional

AÇORES

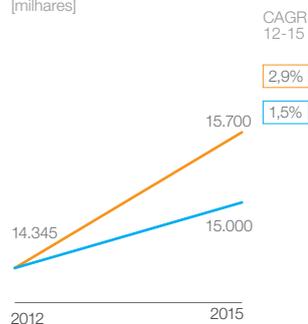
Acelerar o crescimento da procura, principalmente internacional, aumentando significativamente os proveitos do alojamento

MADEIRA

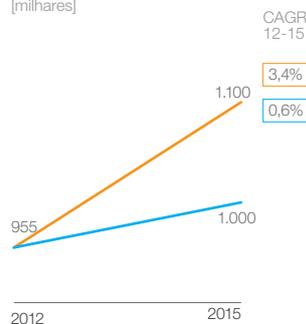
Inverter a queda da procura do mercado internacional

DORMIDAS* GLOBAIS
[milhares]

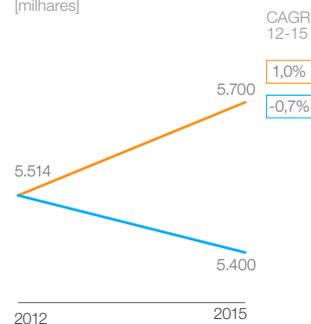
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* GLOBAIS
[milhares]

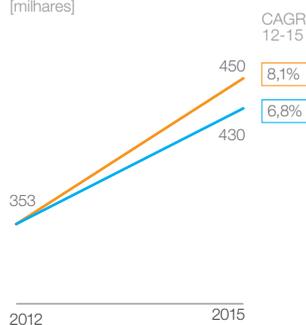
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* GLOBAIS
[milhares]

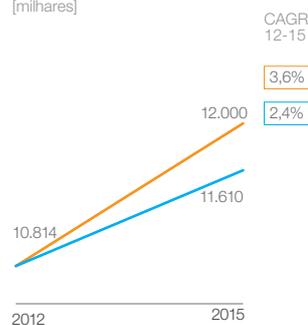
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* GLOBAIS
[milhares]

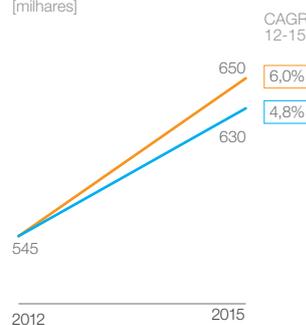
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS
[milhares]

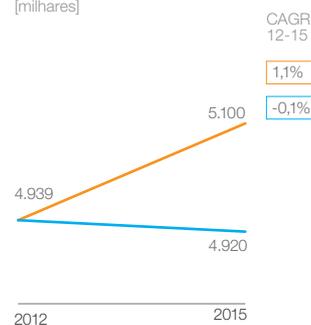
■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS
[milhares]

■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS
[milhares]

■ Tendências ■ Objetivos

DORMIDAS* DE ESTRANGEIROS
[milhares]

■ Tendências ■ Objetivos

Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros
Fonte: INE - análise Turismo de Portugal

3

PRODUTOS,
DESTINOS E
MERCADOS



A. O TRINÓMIO PRODUTO, MERCADOS EMISSORES E DESTINOS

Todos os produtos definidos no PENT continuam válidos, reforçando a importância da estabilidade da oferta na perceção externa do destino:

- Introduziu-se maior segmentação no turismo de natureza, náutico e de saúde, assim como nos circuitos turísticos religiosos e culturais onde o Turismo Religioso assume um papel estratégico. No quadro do produto conjuntos turísticos (*resorts*) integrados assume-se como prioritário o escoamento das unidades existentes no domínio do turismo residencial;
- Valorizaram-se os recursos naturais, paisagísticos e culturais, no sentido do enriquecimento do produto e da promoção das respetivas atividades.

Destacam-se as apostas nos seguintes 10 produtos:

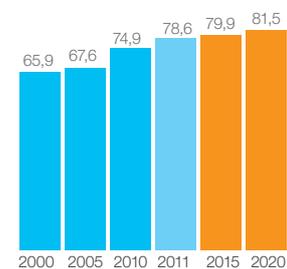
Valorizar o **sol e mar**, melhorando as condições dos recursos, equipamentos, serviços e envolvente paisagística dos principais *clusters*, e assegurar a integração com outras ofertas complementares que enriqueçam a proposta de valor.

Está subjacente a resistência do produto à situação económica, prevendo-se a manutenção do seu crescimento nos próximos anos. É o produto de maior volume na Europa, tendo a Alemanha e o Reino Unido como principais emissores, sendo um forte indutor da sazonalidade de alguns destinos, pois concentra 85% da procura na época alta.

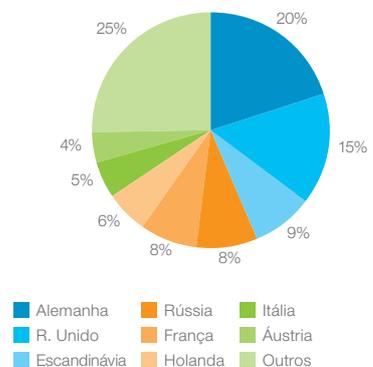
Os principais mercados emissores de sol e mar a nível europeu são a Alemanha, Reino Unido, Escandinávia, Rússia, França, Holanda, Itália e Áustria (75% do mercado europeu).

Sendo Espanha o principal destino concorrente, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

VIAGENS DE SOL E MAR
2000-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE SOL E MAR
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

- Elevado número de praias de qualidade, galardoadas com Bandeira Azul;
- Beleza das praias, de areia branca;
- Número de horas de sol durante todo o ano;
- Reconhecimento do Algarve como destino de sol e mar;
- Hospitalidade e segurança.

Reforçar os circuitos turísticos religiosos e culturais, segmentando-os para as vertentes generalista e temática, assim como individualizar os primeiros (Turismo Religioso).

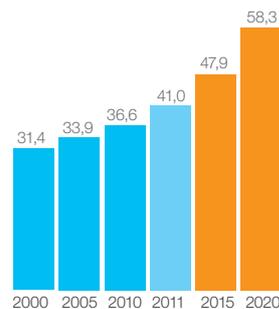
Ao individualizar o Turismo Religioso, conferindo-lhe um papel estratégico, estamos simultaneamente a valorizar a visita a edifícios e/ou locais religiosos motivada pela vontade de descoberta destes espaços numa perspetiva cultural e, sobretudo, as peregrinações de culto mariano (com destaque para Fátima), o Caminho Português Central de Santiago e ainda as judiarias.

Nas outras temáticas incluem-se os diversos nichos de mercado que se individualizam e que estão fortemente relacionados com o território regional, permitindo colocar em valor o relevante espólio existente ao nível do património classificado pela UNESCO, património artístico, militar, científico, industrial, etc..

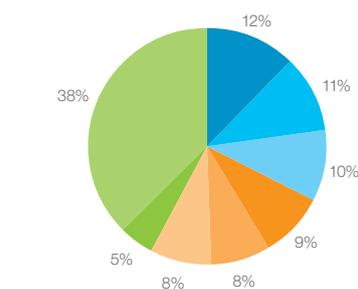
Importa, igualmente, formatar itinerários que valorizem e integrem este património e incentivar a criação de experiências de turismo rural que qualifiquem e diversifiquem as ofertas.

Os circuitos turísticos religiosos e culturais têm sido afetados pela crise internacional, existindo contudo indícios de retoma. É um produto resistente, perspetivando-se um crescimento médio anual de 4% nos próximos anos.

VIAGENS DE CIRCUITOS TURÍSTICOS RELIGIOSOS E CULTURAIS
2000-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE CIRCUITOS TURÍSTICOS RELIGIOSOS E CULTURAIS
2010 [Quota]



■ França ■ Alemanha ■ Espanha
■ Itália ■ Rússia ■ Outros
■ Escandinávia ■ R. Unido

Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

Os principais mercados emissores de circuitos turísticos religiosos e culturais a nível europeu são a França, Itália, Escandinávia, Alemanha, Rússia, Reino Unido e Espanha (62% do mercado europeu), mercados de relevância estratégica no desenvolvimento do produto em Portugal, a par de outros países fora do continente europeu com destaque para o Brasil e os EUA, a que se juntam os países do leste europeu.

Sendo Espanha, França e Itália os principais destinos concorrentes, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- Património e rotas religiosas como Braga (Bom Jesus de Braga, Sameiro, São Bento da Porta Aberta), Guimarães (Santuário de Nossa Senhora da Penha), Porto, Lisboa, as judiarias;
- Fátima, local de peregrinação do culto mariano;
- Vasto e diverso património histórico e cultural;
- Cultura popular e tradições genuínas;
- Diversidade cultural e paisagística a curta distância;
- Alojamento em meio rural de qualidade e variado;
- Hospitalidade.

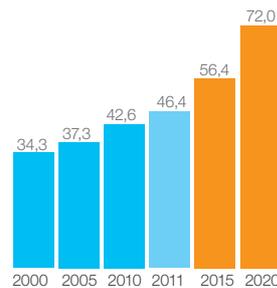
Dinamizar as estadias de curta duração em cidade, integrando recursos culturais, propostas de itinerários e oferta de experiências, incluindo eventos, que promovam a atratividade das cidades e zonas envolventes.

As estadias de curta duração em cidade são importantes impulsionadores de viagens na Europa, resultado da preferência por viagens curtas e frequentes, assim como da proliferação de rotas de baixo custo. O crescimento anual de 2% a 3% da última década deverá reforçar-se para 5% a 6% nos próximos anos. É um produto que pode contribuir para alargar a procura turística para fora do perímetro estrito da cidade, potenciando atrações turísticas e empresas de zonas envolventes.

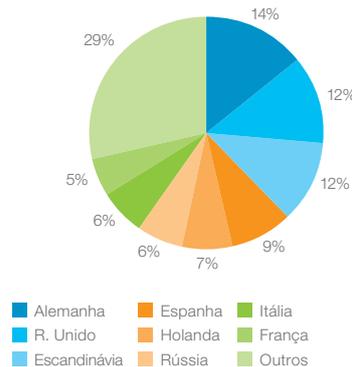
Os principais mercados emissores de estadias de curta duração a nível europeu são a Alemanha, Reino Unido, Escandinávia, Espanha, Holanda, Rússia, Itália e França (71% do mercado europeu). Foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal (Lisboa e Porto) para este produto:

- Boas acessibilidades e segurança;
- Acervo patrimonial universal

VIAGENS DE ESTADIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE
2000-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE ESTADIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

- traduzido no desenho dos bairros históricos, nos elementos decorativos dos monumentos, nas coleções dos museus, nos ingredientes da gastronomia, na música, na vanguarda de tendências contemporâneas;
- Diversidade e variedade de opções de visitação a curta distância que incluem a experiência em áreas protegidas;
 - Hospitalidade e tolerância;
 - Luminosidade (Lisboa) e clima ameno;
 - Reconhecimento e projeção internacional de Lisboa como destino para estadias de curta duração.

Desenvolver o turismo de negócios qualificando infraestruturas e estruturas de suporte, no reforço da captação proativa de eventos e no desenvolvimento criativo de ofertas que contribuam para proporcionar experiências memoráveis aos participantes.

Subjacente à estratégia está a segmentação por tipologia de reunião, número de participantes, objetivo ou promotor. Verifica-se um aumento do número total de participantes nas reuniões associativas por via do aumento do número de reuniões e não da sua dimensão média.

Portugal, em particular Lisboa, mantém uma posição de destaque nas reuniões internacionais de carácter associativo (Portugal é 10.º destino mundial e Lisboa a 10.ª cidade da Europa). Os principais mercados emissores de turismo de negócios a nível europeu são, no mercado corporativo, o Reino Unido, Alemanha, França, Itália, Benelux e Escandinávia, igualmente importantes para o desenvolvimento do produto em Portugal. Fora da Europa, o mercado dos EUA assume importância estratégica para o desenvolvimento do produto, a par do Brasil.

Sendo Barcelona, Madrid e Istambul algumas das cidades concorrentes de Lisboa, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- Clima ameno e hospitalidade;
- Segurança;
- Infraestruturas modernas e serviços de qualidade;
- Flexibilidade dos profissionais;
- Capacidade de organização de grandes eventos com reconhecimento muito favorável junto dos participantes e dos média internacionais;
- Boa relação qualidade/preço;
- Boa localização do aeroporto na cidade;
- Diversidade e variedade de opções de visitação a curta distância;
- Reconhecimento e projeção internacional de Lisboa como destino de turismo de negócios.

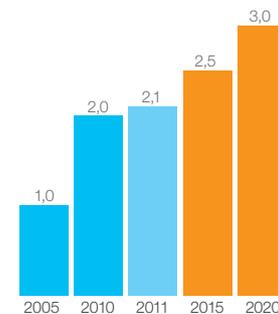
Incentivar a promoção do Algarve como destino de **golfe** de classe mundial e dar maior visibilidade à área de influência de Lisboa.

Embora assumindo a dimensão relativa do mercado, importa destacar o gasto médio do turista, a contribuição para atenuar a sazonalidade dominante e a capacidade para valorizar a imagem global do destino. Regista-se um crescimento anual de 12% a 15% na última década, valor que se poderá situar nos 10% no futuro próximo.

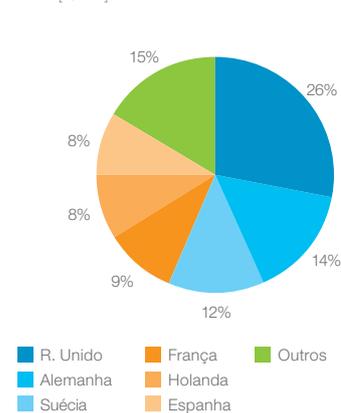
Os principais mercados emissores de golfe a nível europeu são o Reino Unido, Alemanha, Suécia, França, Holanda e Espanha (85% do mercado europeu).

Sendo Espanha, Irlanda, França e Turquia os principais destinos concorrentes foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

VIAGENS DE GOLFE
2005-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE GOLFE
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

- Modalidade desportiva que se pode jogar todo o ano;
- Campos de golfe com diferentes traçados e níveis de dificuldade;
- Campos de golfe de assinatura (Robert Trent Jones Jr., Arnold Palmer, Jack Nicklaus, Arthur Hills, Nick Faldo e S. Ballesteros) e de elevada qualidade;
- Zonas de concentração de campos de golfe de elevada qualidade;
- Campos de golfe de competição, com provas do circuito PGA;
- Algarve e Lisboa eleitos pela IAGTO Golf Destination of the Year e Golf Resort of the Year (2006, 2007 e 2009).

REUNIÕES INTERNACIONAIS

REUNIÕES CORPORATIVAS

Reuniões
Viagens de incentivo

Departamento da própria empresa/recetivo

Entre 20 e 50 participantes
Têm lugar em hotéis e centros de congressos
Processo de decisão relativamente rápido
O destino pode ser repetido

REUNIÕES ASSOCIATIVAS

Congressos e convenções
Feiras e exposições

Associação/organismo governamental ou não

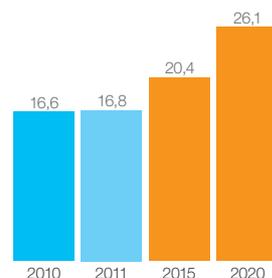
Habitualmente não ultrapassam os 500 participantes mas por vezes atingem 2.000 a 3.000 ou mais
Têm lugar em centros de congressos
O processo de decisão é longo e complexo
O processo de preparação é prolongado
Repete-se com intervalos regulares mas o destino vai alterando-se

Estruturar a oferta de turismo de natureza, nomeadamente através da contemplação e fruição do meio rural (turismo rural) e também de segmentos mais ativos, como passeios (a pé, de bicicleta ou a cavalo), de observação de aves ou do turismo equestre, melhorando as condições de visitação e a formação dos recursos humanos.

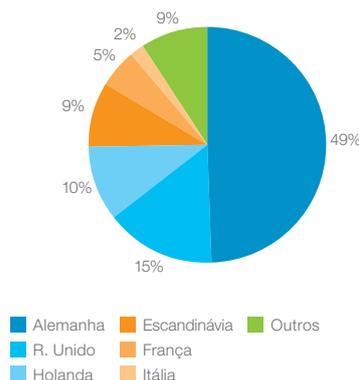
Subjacente   estratégia está a constatação de que um turista de natureza procura a tranquilidade, o repouso e a autenticidade proporcionada pelo turismo rural e realiza múltiplas atividades no destino, tais como *eco resorts*, agroturismo e outras atividades de caráter cultural e/ou desportivo. Como nichos de mercado destacam-se os passeios a p , de bicicleta ou a cavalo, assim como a observação de aves. Antecipa-se para este produto um crescimento anual de 5% nos próximos anos.

Os principais mercados emissores de turismo de natureza a nível europeu são a Alemanha, Reino Unido, Holanda, Escandinávia, França e Itália (91% do mercado europeu).

VIAGENS DE TURISMO NATUREZA
2010-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE TURISMO NATUREZA
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

Foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- 90% do território   considerado zona rural e 23% do território portugu s   formado por áreas Protegidas e Rede Natura 2000, revelador de fortes valores naturais e de biodiversidade ao nível da fauna, flora e da qualidade paisagística e ambiental;

- Variedade e qualidade de paisagens e elevada diversidade de *habitats* naturais a curta dist ncia e que se situam para além das zonas classificadas *habitats* de montanha e floresta, rios e estu rios, sapais, escarpas, montados de sobre, plan cies cereal feras, lagoas e arribas costeiras, pauis, ilhas e ilhas barreira, etc.;
- Elementos qualificadores do destino – arquipélago dos Açores praticamente inexplorado, raa de cavalos lusitanos e de garranos no Ger s, coudelaria de Alter, observação de mamíferos marinhos, diversidade de aves, algumas de visualizaç o quase exclusiva, levadas e floresta laurissilva da Madeira e paisagens da serra de Sintra e Douro, classificadas como património mundial natural UNESCO, Reservas da Biosfera dos Açores e Madeira e zonas de elevado valor natural;
- Riqueza e diversidade de produtos e oportunidades de lazer, incluindo a cinegética, relacionados com valores enológicos, gastron micos, históricos e patrimoniais, de alta qualidade e a curtas distâncias.

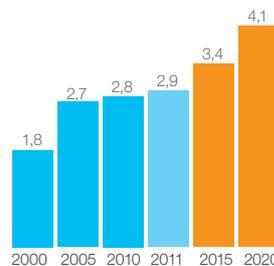
Desenvolver o turismo náutico nos segmentos da náutica de recreio e do *surfing*, qualificando as infraestruturas para responder a uma procura crescente e dinamizando as atividades conexas.

O turismo náutico, muito suscetível às oscilações económicas, estagnou, sobretudo ao nível da náutica de recreio. Registou um crescimento anual de 0,5% nos últimos 5 anos, valor inferior aos 9% verificados entre 2000 e 2005, estimando-se um crescimento futuro de 3% a 4% ao ano.

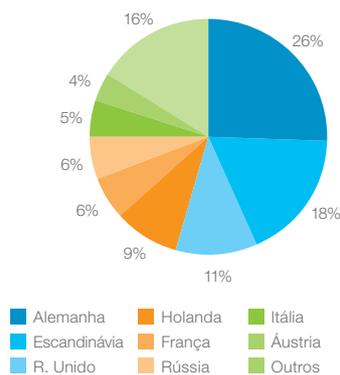
Os principais mercados emissores de turismo náutico a nível europeu são a Alemanha, Escandinávia, Reino Unido, Holanda, França, Rússia, Itália e Áustria (84% do mercado europeu). Sendo Espanha, França, Reino Unido e Irlanda os principais destinos concorrentes, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- Linha de costa com especial interesse, em função da diversidade e valor natural, paisagístico e cultural;
- Marinas e portos de recreio de qualidade, em particular no Algarve;
- 800 Km de costa no continente e diversas ilhas capazes de garantir condições de *surf* 365 dias;
- Ericeira, enquanto 2.ª reserva mundial de *surf*;

VIAGENS DE TURISMO NÁUTICO
2000-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE TURISMO NÁUTICO
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

- Peniche, palco de um dos mais importantes eventos de *surf* do mundo;
- Nazaré, com record mundial de ondas grandes (*tow-in*);
- Figueira da Foz com a onda (direita) mais comprida do continente europeu;
- O Guincho, com excelente conjunto de vento e ondas para a prática do *kitesurf*;
- A baía de Cascais e a de Lagos, com uns dos melhores campos de regata do mundo;
- Condições naturais para a prática de mergulho nos Açores.

Consolidar os investimentos e garantir elevados padrões de qualidade em novos projetos de turismo residencial, produto de relevância estratégica acrescida, clarificando incentivos e procedimentos para a instalação em Portugal de indivíduos de nacionalidade estrangeira.

O turismo residencial, seriamente afetado pela situação económica atual mantém, no entanto, o interesse por parte dos europeus para compra de casa ou para disfrutar a reforma no estrangeiro. Estima-se a comercialização de 100.000 unidades/ano no Sul da Europa. O produto é valorizado pela oferta de atividades complementares tais como golfe, praia e restauração.

O Reino Unido e a Alemanha são os principais mercados da Europa, distinguindo-se dois segmentos: o (1) turista-residente, proprietário que utiliza a casa em férias, fins de semana ou períodos de longa duração, principalmente no fim da vida ativa; e o (2) investidor, motivado pela valorização do investimento ou pelo rendimento associado ao seu arrendamento.

Qualificar e classificar a oferta de **turismo de saúde**, com vista ao desenvolvimento e crescimento deste produto de relevância estratégica para Portugal, nas componentes médica, termalismo, spa e talassoterapia, estimulando a estruturação e a promoção conjunta das valências médica e turística.

Os mercados emissores prioritários para Portugal são o Reino Unido, Alemanha, França, Holanda, Suécia, Rússia, assim como novos mercados (China, Brasil e Emirados Árabes Unidos).

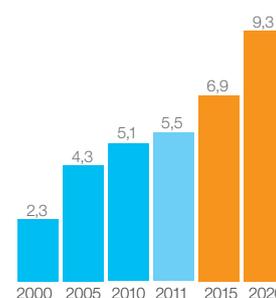
Sendo Espanha o principal destino concorrente, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- Vasta oferta de qualidade e diversidade de equipamentos e serviços complementares, sobretudo no Algarve;
- Alguma oferta de elevada qualidade na área de influência de Lisboa;
- Destino com bom clima todo o ano e de fácil acesso;
- Portugal integra a lista dos 10 destinos mundiais mais procurados para compra de casa no estrangeiro (Prime Location, outubro 2011);
- Regime especial de autorização de residência para atividade de investimento em território nacional;
- Segurança.

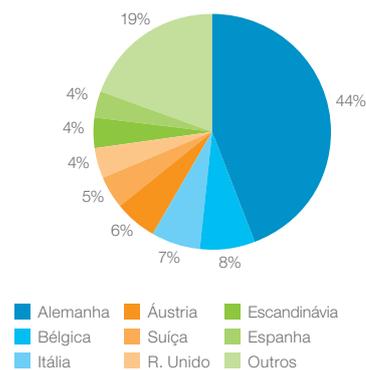
O objetivo é vocacionar a oferta do produto para os turistas cuja motivação primária é a obtenção de benefícios relacionados com os cuidados de saúde, articulando a valência médica com as valências turísticas que lhe estão direta e indiretamente associadas, desde o termalismo ao lazer e passando pelo bem-estar. Este produto, em termos integrados, tem registado um crescimento anual significativo na Europa, entre os 7% a 8% desde 2000, valores que se perspectivam similares até 2015.

Os principais mercados emissores de turismo de saúde a nível europeu são a Alemanha, Bélgica, Itália, Áustria, Suíça, Reino Unido, Escandinávia e Espanha (81% do mercado europeu), mercados de relevância estratégica no desenvolvimento do produto em Portugal, a par da Holanda, França e EUA, assim como da diáspora e dos países de língua portuguesa.

VIAGENS DE TURISMO DE SAÚDE
2000-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE TURISMO DE SAÚDE
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

Tendo presente as principais características da oferta e procura mundial, sobretudo no espaço europeu, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

- Sistema nacional de saúde de qualidade reconhecido internacionalmente, estando Portugal na 12ª posição no índice dos sistemas mundiais de saúde elaborado pela Organização Mundial de Saúde;
- Profissionais com experiência internacional e com diminutas barreiras de comunicação nos idiomas dos potenciais mercados emissores para Portugal;

- Existência de unidades hospitalares acreditadas por sistemas internacionais, designadamente pela Joint Commission International;
- Abundantes recursos termais e de grande riqueza hidrogeológica, sobretudo no Norte e Centro;
- Marcas de spas (ex. Angsana Spa, Banyan Tree, ESPA Spa, la prairie Spa e Six Senses Spa) internacionalmente reconhecidas em unidades hoteleiras de referência no país;
- Extensa linha de costa com águas do oceano atlântico que são das mais ricas para a prática de talassoterapia;
- Amenas condições climáticas ao longo do ano, que favorecem a convalescença e que *per si* têm efeito terapêutico nalgumas patologias.

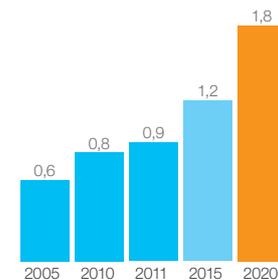
Promover a riqueza e qualidade da gastronomia e vinhos como complemento da experiência turística, estimulando a aplicação da marca/conceito «Prove Portugal» em produtos, equipamentos e serviços.

Subjacente está a convicção de que este é um produto turístico de nicho quando avaliado como motivação primária. Contudo, a maior parte dos turistas considera a gastronomia aquando do planeamento e organização da viagem, assumindo-se como importante fator de avaliação. Este produto tem registado um crescimento anual de 5% a 8% desde 2000, valores que se perspetivam poder situar-se nos 8% a 10% nos próximos anos.

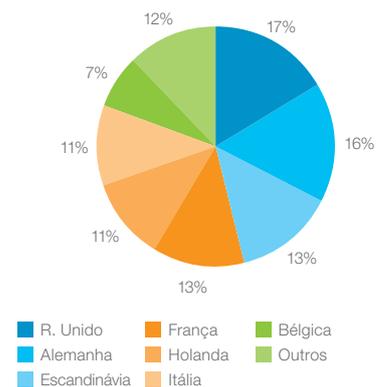
Os principais mercados emissores de gastronomia e vinhos são a Espanha, Reino Unido e França, embora se trate fundamentalmente de um produto complementar a outros produtos de procura primária.

Sendo Espanha, França e Itália os principais destinos concorrentes, foram identificados os seguintes fatores de competitividade de Portugal para este produto:

VIAGENS DE GASTRONOMIA E VINHOS
2005-2011 e previsões [milhões]



MERCADOS EMISSORES DE GASTRONOMIA E VINHOS
2010 [Quota]



Fontes: IPK International, Euromonitor International e Tourism Economics - análise THR

- Variedade e riqueza da gastronomia nacional, classificada como bem imaterial do património cultural português;
- Qualidade e diversidade dos vinhos, alguns exclusivos de Portugal (Porto e Madeira);
- Doçaria tradicional e conventual muito apreciada;
- Qualidade do peixe e do marisco;
- Crescente qualificação dos chefes nacionais;
- Existência de marcas relevantes (cataplana, pastel de nata, «o melhor peixe do mundo», vinhos do Porto e da Madeira, chefes portugueses).

Estratégia de desenvolvimento de produto e mercado

A estratégia de desenvolvimento de produto tem por objeto os mercados externos, situação que beneficia igualmente o mercado interno, tendo como premissa a necessidade de

concentração de esforços, evitando a dispersão em ações de reduzido impacto.

Assim, a classificação proposta determina como:

- [P] Produto consolidado: oferta organizada, procura primária e objeto de promoção externa;
- [D] Produto em desenvolvimento: oferta em estruturação, procura primária e objeto de promoção externa;

- [C] Produto complementar: valoriza e enriquece a oferta e corresponde à satisfação de uma motivação secundária de viagem;
- [E] Produto emergente: requer estruturação para atuação no médio prazo.

Com base nos conceitos anteriores, foi desenvolvida uma matriz de produtos vs. destinos, que preside à revisão do PENT para 2015.

MATRIZ DE PRODUTOS VS. DESTINOS

C	C spa/ talass. E t. médico	P	D náutica de recreio D surfing	D obs. aves	ALGARVE	P	D		C	P
C	C spa/ talass.	D	D náutica de recreio D surfing	C passeios D t. equestre D obs. aves	LISBOA (região)	D			P inclui Touring religioso P peregrina- ções	C
C	E t. médico				LISBOA (cidade)		P	P	Short breaks	
C	C spa/ talass.	E	D náutica de recreio E surfing	P passeios	MADEIRA	C			P	D
GASTRON. E VINHOS	TURISMO SAÚDE	TURISMO RESIDEN.	TURISMO NAUTICO	TURISMO NATUREZA		GOLFE	TURISMO NEGÓCIOS	ESTADIAS DE CURTA DURAÇÃO EM CIDADE	CIRCUITOS TURÍSTICOS RELIGIOSOS E CULTURAIS	SOL E MAR
C	P termas C spa/ talass.		E náutica de recreio E surfing	D passeios D t. equestre	NORTE (região)	C			P inclui Touring religioso	
C	E t. médico				PORTO (cidade)		D	D	Short breaks	
C	P termas E t. médico C spa/ talass.		E surfing	D passeios	CENTRO				P	C
C		E	D surfing	D t. equestre D obs. aves	ALENTEJO				P	C
C			D náutica de recreio E surfing	P passeios D obs. aves	AÇORES				D	

E P emergente C P complementar D P em desenvolvimento P P consolidado

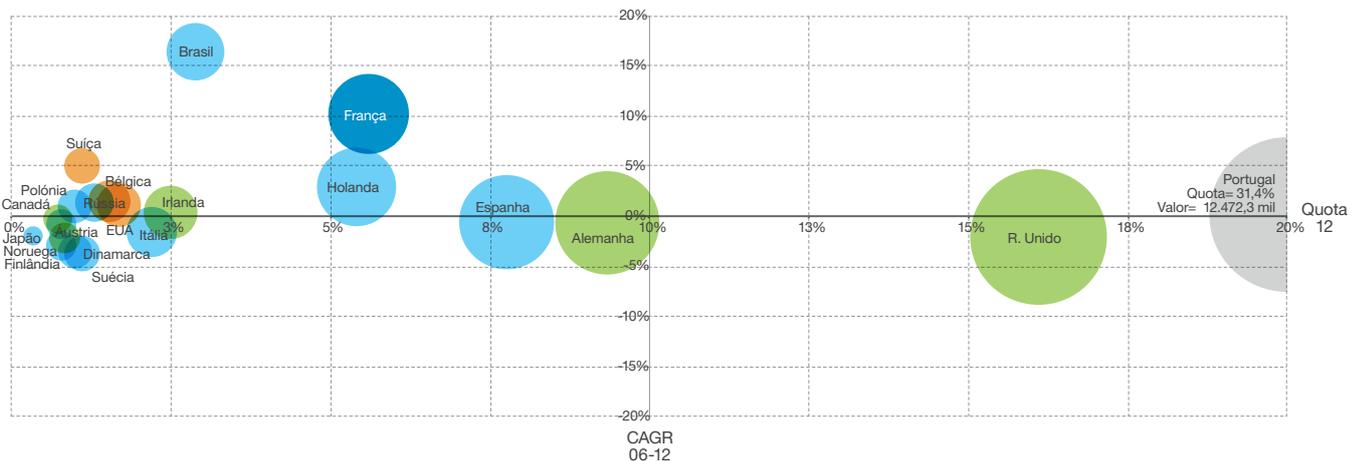
Fonte: Análise Turismo de Portugal

Os mercados emissores prioritários têm como uma das suas referências o seu comportamento ao nível da dimensão, da quota de mercado em Portugal e da taxa de crescimento verificada.

Também como orientação devem integrar a carteira de mercados prioritários os que têm um maior rácio receita por turista, os que têm segmentos ainda não explorados, os que são representativos em termos de diáspora e outros mercados emergentes.

Assim, é possível, para a globalidade do Destino Portugal, posicionar os mercados emissores de acordo com a sua atual penetração e crescimento perspetivado.

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*)
2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



A estratégia de abordagem assenta nos seguintes objetivos:

- Dinamização dos mercados de crescimento (alto crescimento) globalmente para os mercados de baixa penetração e junto dos segmentos mais dinâmicos nos mercados com elevada penetração (Grupos I e II);
- Revitalização dos mercados de consolidação (alta penetração e baixo crescimento) no sentido de manter a quota de mercado (Grupos IV e V);
- Desenvolvimento de abordagens seletivas nos mercados de diversificação (baixa penetração), em função das oportunidades, nomeadamente ao nível do lançamento de novas acessibilidades (Grupo III).

Portugal e Espanha devem ser alvo de uma abordagem particular: por um lado, o mercado interno importante para uma base estável de ocupação, incluindo em termos sazonais, e geração de receitas; e, por outro lado, Espanha face à proximidade e elasticidade de resposta.

DESENVOLVER O MERCADO INTERNO

Promover a variedade de opções e pontos de interesse a visitar em todo o país;

Elaborar e disponibilizar programas de férias de durações variadas e direcionadas a diferentes segmentos de mercado;

Potenciar a mensagem de Portugal enquanto país ainda com vasto e interessante património natural, histórico e arquitetónico por descobrir pelos residentes;

Potenciar a genuinidade, autenticidade e variedade regional dos hábitos, gastronomia e outras manifestações culturais para enriquecer a proposta de valor das férias;

Desenvolver propostas específicas direcionadas à captação de turistas na época baixa;

Desenvolver programas de eventos regionais ao longo da maior parte do ano, de modo a estimular a visita das diversas regiões em época baixa;

Desenvolver sistemas de CRM que assegurem o contacto permanente com o mercado interno;

Desenvolver programas de fidelização e promoções especiais que cativem a permanente atenção do mercado interno.

Fonte: Análise Turismo de Portugal

DESENVOLVER AS REALIDADES DO MERCADO ESPANHOL

Aprofundar o conhecimento do mercado espanhol, segmentando-o e entendendo as preferências de cada segmento;

Desenvolver programas de férias direcionados a cada segmento;

Fomentar a criação de propostas específicas para os feriados e "pontes" espanhóis e promovê-las;

Explorar as ligações histórico-culturais dos dois países para enriquecer a experiência da visita;

Divulgar o calendário de eventos (culturais, gastronómicos, ...) em Espanha, em particular na época baixa, para atenuar a sazonalidade;

Intensificar as ações de promoção direta junto de entidades ligadas a produtos específicos – clubes de enólogos, promotores de eventos para empresas...;

Reforçar a comunicação em língua castelhana.

O segmento das Comunidades Portuguesas merece uma referência particular. Estima-se que a população total de portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro ultrapasse largamente 5 milhões de pessoas, sendo razoável estimar que anualmente sejam realizadas cerca de 1 milhão de viagens de portugueses e

luso-descendentes residentes no estrangeiro para Portugal, destacando-se a França, Suíça, EUA, Brasil e Canadá como os principais mercados emissores.

Pode ilustrar-se, em síntese, a relação de Portugal com os mercados emissores de acordo com o seguinte racional.

MATRIZ MERCADOS	POR	RU	ESP	ALE	HOL	FRA	BRA	POL	RUS	ESC	ITA	IRL	EUA	BEL	SUI	AUS	CAN	...	Out
PORTUGAL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

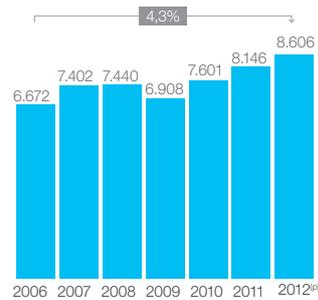
Legenda: ● ● ● Do maior nível de esforço para o menor nível de esforço (leitura em linha). Bola azul – mer. consolidados; bola laranja – mer. de desenvolvimento

Fonte: Análise Turismo de Portugal

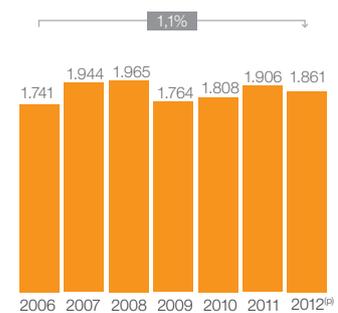
Como visão de conjunto anterior à análise por região, importa destacar os seguintes seis conjuntos de indicadores para o Destino Portugal:

- As **Receitas turísticas** e os **Proveitos dos empreendimentos**. Se entre 2006 e 2012, o crescimento médio anual das receitas turísticas foi de 4,3%, os proveitos dos empreendimentos apenas aumentaram a um ritmo anual de 1,1%, decorrente da pressão do turista sobre uma oferta crescente;
- O **número de hóspedes e dormidas** aumentou a uma taxa anual de 1,9% e 0,9%, respetivamente, tendo diminuído por essa via a estada média, tendência que importa inverter. De realçar o crescimento anual de 1,3% das dormidas de estrangeiros (quota de mercado de 69%);

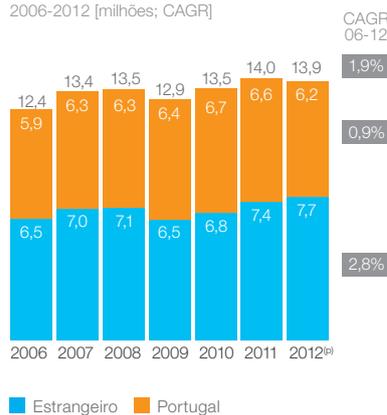
RECEITAS TURÍSTICAS
2006-2012 [milhões €, CAGR]



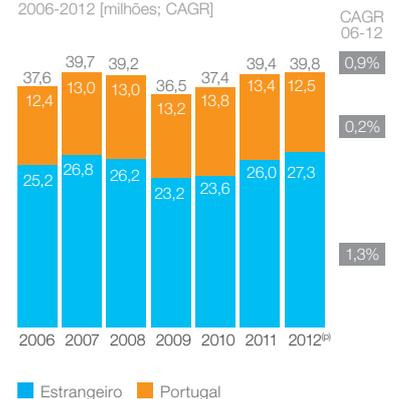
PROVEITOS GLOBAIS*
2006-2012 [milhões €, CAGR]



HÓSPEDES*
2006-2012 [milhões; CAGR]



DORMIDAS*
2006-2012 [milhões; CAGR]

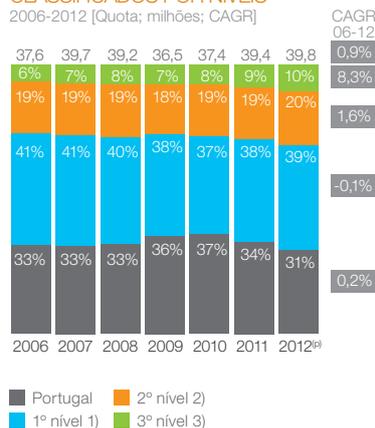


■ Estrangeiro ■ Portugal

Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fontes: BP e INE – Análise Turismo de Portugal

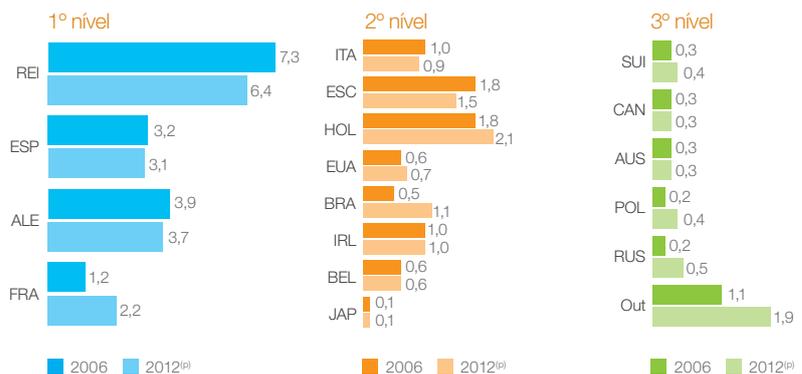
DORMIDAS* POR GRUPOS DE MERCADOS
CLASSIFICADOS POR NÍVEIS**

2006-2012 [Quota; milhões; CAGR]



DORMIDAS* DOS MERCADOS EXTERNOS CLASSIFICADOS POR NÍVEIS**

2006-2012 [milhões]



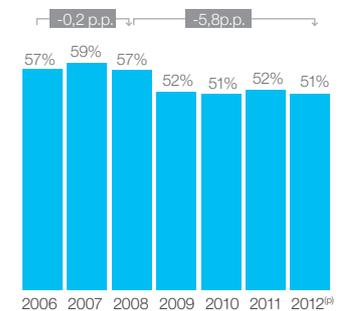
Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) níveis correspondentes a 1) mercados estratégicos – Reino Unido, Espanha, Alemanha e França; 2) mercados de desenvolvimento - Itália, Escandinávia, Holanda, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica e Japão; 3) mercados de diversificação – Suíça, Canadá, Áustria, Polónia, Rússia e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

- Em 2012, a **nacionalidade das dormidas** em empreendimentos turísticos encontrava-se dividida em 31% mercado nacional, 39% conjunto do Reino Unido, Espanha, Alemanha e França, 20% conjunto de Itália, Escandinávia, Holanda, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica e Japão e 10% de outros mercados;
- A **quota de mercado** de Portugal a partir dos seus principais mercados emissores apresenta-se relativamente estável sendo, em 2011, de 11,0% em Espanha, 3,0% em França, 2,2% no Reino Unido, 1,6% na Holanda e 1,0% na Alemanha;

- As **taxas de ocupação quarto** e o **RevPar** têm vindo a registar um decréscimo no período, estabelecendo-se nos 51% e nos 32€, respetivamente, em 2012;
- O **nível de satisfação** com as férias em Portugal é elevada (8,5 numa escala de 0 a 10) e, para 40% dos turistas inquiridos, as férias superaram as expectativas, sendo elevada a intenção de voltar a Portugal nos próximos três anos.

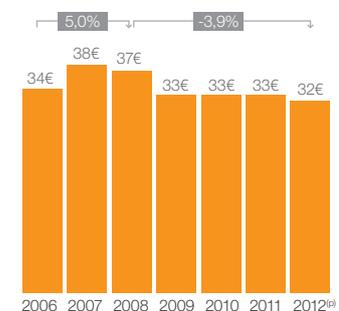
TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO*

2006-2012 [Tx%; Var p.p.]



REVPAR*

2006-2012 [€, CAGR]



Notas: (*) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas; (p) provisório
Fontes: Turismo de Portugal e INE – análise Turismo de Portugal

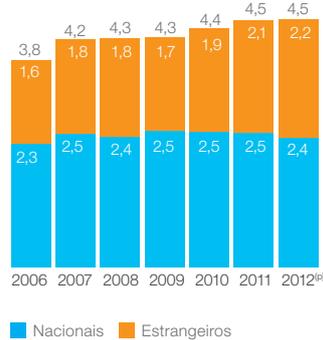
Partindo da análise global do Destino Portugal enquanto “chapéu” de desenvolvimento, foi definida para cada uma das regiões, de acordo com o ponto de partida e envolvente de mercado, a seguinte estratégia de desenvolvimento:

NORTE

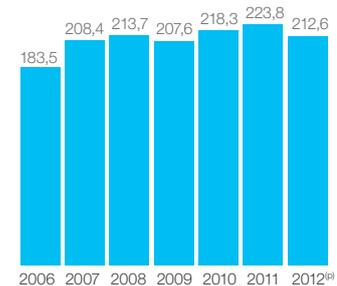
No período 2006 a 2012, registou-se um aumento de 70.000 dormidas nacionais e 620.000 internacionais (aumento global de dormidas de 18% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 16%), que compara com um aumento de 19% (6.600 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 44%, com um RevPar de 24€.

Os mercados externos aumentaram a sua quota de mercado na região (48% das dormidas em 2012 vs. 40% em 2006), sobretudo os mercados de desenvolvimento (Itália, Escandinávia, Holanda, EUA, Brasil, Irlanda, Bélgica e Japão) e de diversificação (Suíça, Canadá, Áustria, Polónia, Rússia e outros). A sazonalidade

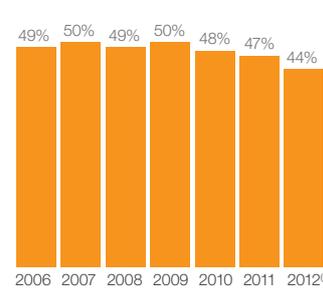
DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS
2006-2012 [milhões]



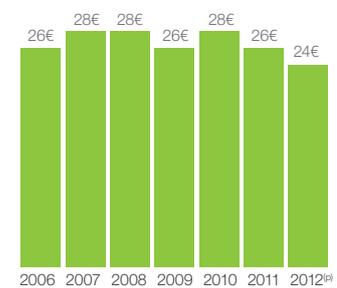
PROVEITOS GLOBAIS*
2006-2012 [milhões €]



TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO**
2006-2012



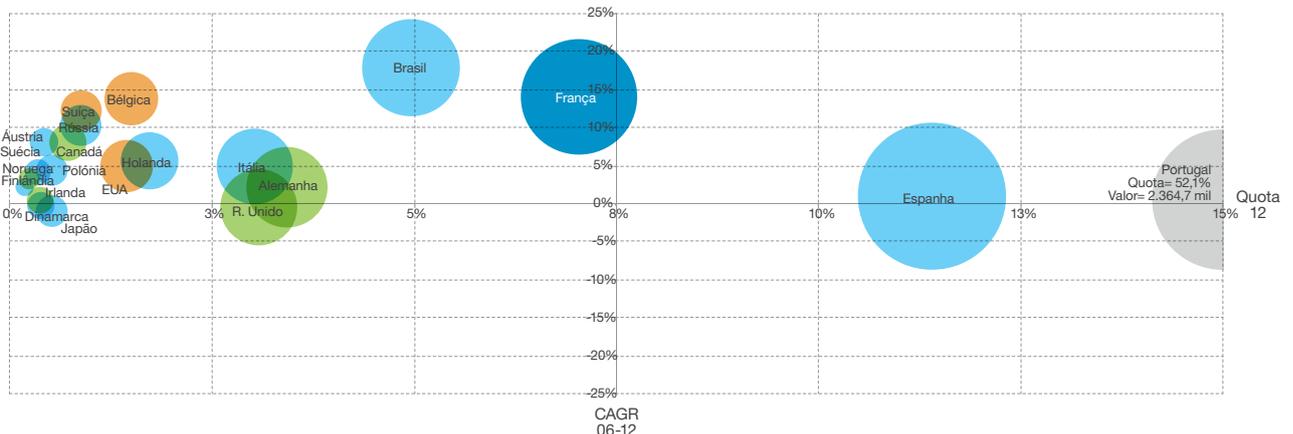
REVPAR**
2006-2012



Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (p) provisório
Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

estabilizou, concentrando em julho, agosto e setembro 38% da procura internacional e 32% da nacional.

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*)
2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

A estratégia passa por apostar nos mercados em crescimento (França, Brasil, Itália, Holanda e Bélgica), alavancando as operações aéreas de baixo custo. A consolidação dos mercados de Portugal e Espanha, e neste em especial a vizinha Galiza, deve incidir nas férias de curta duração fora da alta estação, tirando partido da facilidade de acessos.

A região Norte deve assim apostar em cinco produtos principais para desenvolver a sua oferta.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências, em particular as que se referem à ligação do Porto à região do Douro e de turismo rural, e colocar o produto no mercado.
- No turismo de saúde, vertente termas, verifica-se a necessidade de requalificar zonas envolventes, desenvolver serviços especializados, criar conteúdos para disponibilização em canais internos e externos e reposicionar o produto termal no mercado.
 - A nível do bem-estar (spa e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para a sua disponibilização em canais específicos, bem como apostar na diversidade de experiências de spa e talassoterapia.
 - No domínio do turismo médico

verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo.

- Nas estadias de curta duração em cidade, deve-se requalificar e valorizar o espaço público, colocar recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos de informação para o cliente, bem como colocar o produto no mercado, promover a cidade e desenvolver ofertas que promovam o prolongamento da estadia, em particular as que se referem à ligação do Porto à região do Douro.
- No turismo de negócios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, prospeçar e colocar o produto no mercado.
- No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, diversificar experiências de turismo rural, criar conteúdos e a sua disponibilização em canais, colocar no mercado o produto dos passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.
 - Na vertente do turismo equestre (cavalo lusitano), verifica-se a necessidade de desenvolver serviços à volta da cultura do cavalo e sua disponibilização ao turista.
- No âmbito da gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de desenvolver roteiros enogastronómicos, densificar

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar					●
Turismo de saúde	●		●	●	
Estadias de curta duração em cidade		●			
Circuitos turísticos religiosos e culturais	●				
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza		●			
Golfe			●		
Turismo náutico				●	
Turismo de negócios		●			
Turismo residencial					●

Fonte: Análise Turismo de Portugal

atividades, desenvolver conteúdos e experiências, em particular os relacionados com os vinhos do Douro e Porto, e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização. O produto reúne condições para se autonomizar e criar afluência específica para a região.

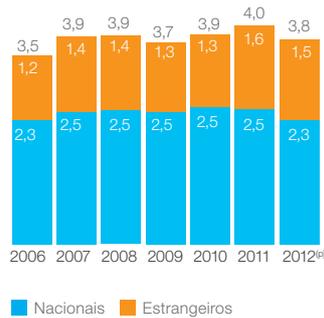
- No golfe, deve estruturar-se a oferta para complementar outros produtos de motivação primária.
- No turismo náutico (vela e *surfing*), existe a necessidade de sensibilizar os serviços de estrangeiros e fronteiras e capitánias para continuar e incrementar a aposta na normalização e agilização dos procedimentos, desenvolver sistemas de qualidade para as marinas e portos de recreio e divulgar a oferta de *surfing*.

CENTRO

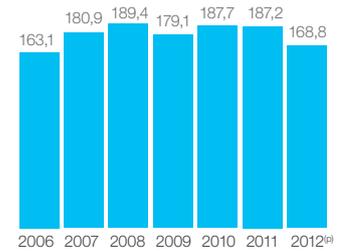
No período 2006 a 2012, registou-se uma estabilização do número de dormidas de nacionais e um aumento de 270.000 dormidas internacionais (um aumento global de dormidas de 8% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 4%), que compara com um aumento de 14% (5.100 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 36%, com um RevPar de 17€.

Os mercados externos aumentaram a sua representatividade na região (35% das dormidas em 2006 vs. 39% em 2012), sobretudo devido aos mercados estratégicos (Espanha e França) e outros como o Brasil. A sazonalidade manteve-se estável, com julho, agosto e setembro a concentrarem 41% da procura internacional e 36% da nacional.

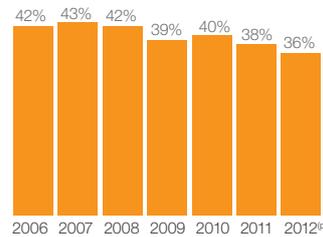
DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS
2006-2012 [milhões]



PROVEITOS GLOBAIS*
2006-2012 [milhões €]



TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO**
2006-2012

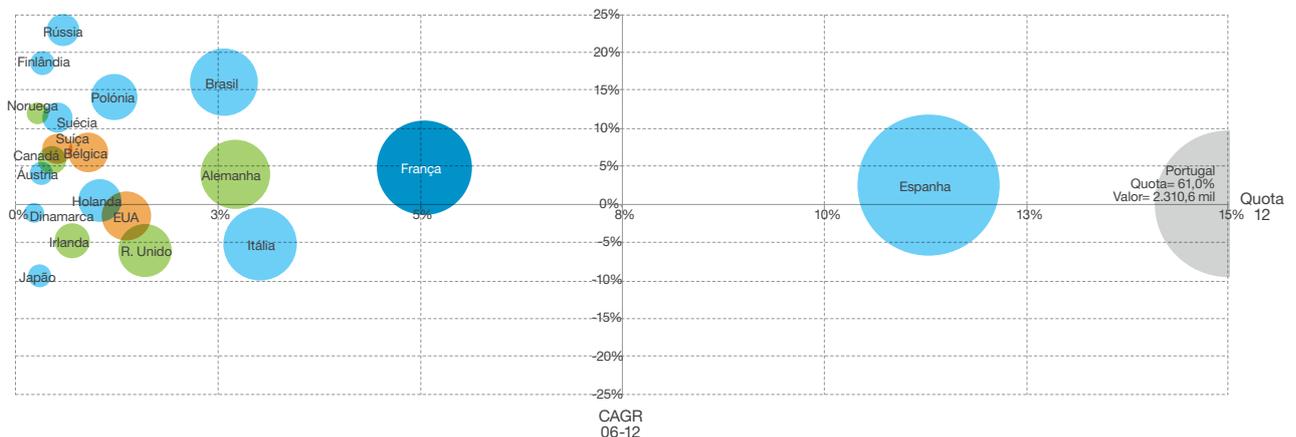


REVPAR**
2006-2012



Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (p) provisório
Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*)
2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

A zona circunscrita a um raio de 100 km a 150 km a partir da cidade do Porto deve assumir uma estratégia de mercados alinhada com os mercados definidos para a região Norte.

A estratégia de mercados para o interior da região Centro, em particular para a Serra da Estrela, passa pela manutenção da dinâmica de crescimento do mercado dos residentes em Portugal e a diversificação a novos mercados e segmentos, sobretudo luso-descendentes de 2.^a e 3.^a geração.

A região Centro deve estruturar a oferta de circuitos turísticos religiosos e culturais, de turismo de saúde e de turismo de natureza para promoção internacional.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências de turismo rural e colocar o produto no mercado.

- No turismo de saúde suportado na procura termal, verifica-se a necessidade de requalificar zonas envolventes, desenvolver serviços especializados, criar conteúdos para disponibilização em canais internos e externos e reposicionar o produto termal no mercado.

- A nível do bem-estar (spa e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para a sua disponibilização em canais específicos, bem como apostar na diversidade de experiências de spa e talassoterapia.

- No domínio do turismo médico verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo.

- No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas e serviços especializados, diversificar experiências de turismo rural e criar conteúdos e a sua disponibilização em canais, colocar o produto dos passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			●		
Turismo de saúde	●		●	●	
Estadias de curta duração em cidade					●
Circuitos turísticos religiosos e culturais	●				
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza		●			
Golfe					●
Turismo náutico				●	
Turismo de negócios					●
Turismo residencial					●

Fonte: Análise Turismo de Portugal

- No âmbito do produto sol e mar, é necessário estruturar ofertas para complementar outras motivações de procura primária.
- No âmbito da gastronomia e vinhos verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.
- No turismo náutico, verifica-se a necessidade de divulgar a oferta de *surfing*.

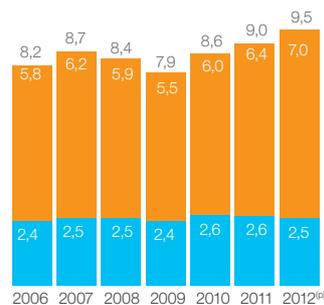
LISBOA

No período 2006 a 2012 o mercado nacional aumentou 110.000 dormidas e o internacional 1.200.000 (aumento global de dormidas de 16% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 9%), que compara com um aumento de 17% (8.100 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 61%, com um RevPar de 43€.

Mantém-se estável a representatividade do mercado internacional (cerca de 70% da procura), destacando-se os aumentos de emissores como o Brasil (mais 440.000 dormidas no período), a França e a Rússia. A sazonalidade manteve-se estável, concentrando julho, agosto e setembro 35% da procura internacional e 32% da nacional.

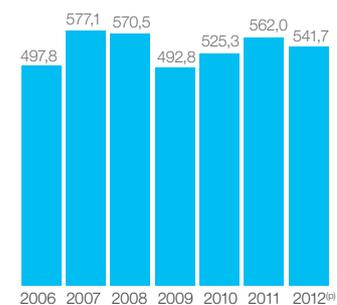
A estratégia é de aposta nos mercados em crescimento, com destaque para o Brasil, a França e a Rússia e na revitalização dos mercados consolidados, com a fidelização da Espanha e novo impulso aos setores mais dinâmicos da Alemanha, Itália, Reino Unido e EUA. Também é recomendada a abordagem da região, articulada/integrada com a marca do destino Portugal, a mercados da Ásia e Médio Oriente.

DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS
2006-2012 [milhões]

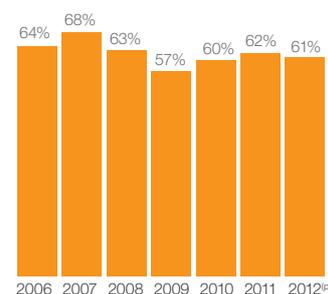


■ Nacionais ■ Estrangeiros

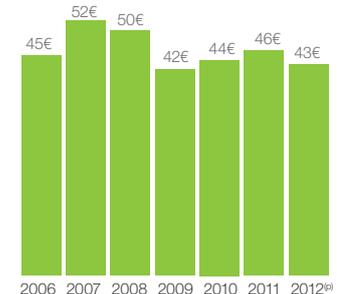
PROVEITOS GLOBAIS*
2006-2012 [milhões €]



TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO**
2006-2012



REVPAR**
2006-2012



Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas

(p) provisório

Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

Os principais produtos para a região de Lisboa são as estadias de curta duração em cidade, os circuitos turísticos religiosos e culturais, em particular os que envolvem as peregrinações a Fátima, e o turismo de negócios. Carecem de maior desenvolvimento os produtos golfe, náutico (náutica de recreio e *surfing*) e turismo residencial, sobretudo no Estoril e no Oeste, a par da natureza (observação de aves e turismo equestre) e do turismo de saúde.

Em termos de comunicação deve ser colocada em valor a multiplicidade de valores culturais e naturais da região, sendo igualmente importante destacar os aspetos de modernidade do destino.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- Nas estadias de curta duração em cidade, deve-se requalificar e valorizar o espaço público, colocar

recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos de informação para o cliente, bem como colocar o produto no mercado e desenvolver ofertas que promovam o prolongamento da estadia.

- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências e colocar o produto no mercado.
- No turismo de negócios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas acima das 5 mil pessoas e prospetar e colocar o produto no mercado.
- No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e a sua disponibilização

em canais, criar diversidade de experiências de passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.

- Na vertente do turismo equestre (cavalo lusitano), verifica-se a necessidade de desenvolver serviços e sua disponibilização ao turista, em particular no que diz respeito à Companhia das Lezírias.
- No turismo de natureza, na vertente observação de aves, verifica-se a necessidade de estruturar informação, criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto.
- No golfe, verifica-se a necessidade de desenvolver serviços orientados para o cliente, criar conteúdos e sua disponibilização em canais e colocar o produto no mercado.

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*)

2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

- No âmbito do turismo náutico, verifica-se a necessidade de sensibilizar os serviços de estrangeiros e fronteira e capitánias para continuar e incrementar a aposta na normalização e agilização dos procedimentos, desenvolver sistemas de qualidade nas marinas e portos de recreio, promover a oferta das marinas e portos de recreio em função dos postos de amarração disponíveis, sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias e condições mínimas para as instalações das escolas de *surfing*, e divulgar os eventos internacionais e promover a oferta de *surfing*.
- No turismo residencial, verifica-se a necessidade de disponibilizar na Internet informação sistematizada e orientada para o cliente e colocar o produto no mercado.
- No âmbito do produto sol e mar verifica-se a necessidade de estruturar ofertas para

complementar outras motivações de procura primária.

- No âmbito da gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.
- No turismo de saúde, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e assegurar sua disponibilização em canais, bem como apostar na diversidade de experiências de spa e talassoterapia.
- No domínio do turismo médico verifica-se a necessidade de fazer um diagnóstico global da articulação entre serviços médicos e de turismo, bem como proceder à análise da situação competitiva nacional e definição do modelo de negócio que melhor potencie os serviços de turismo.

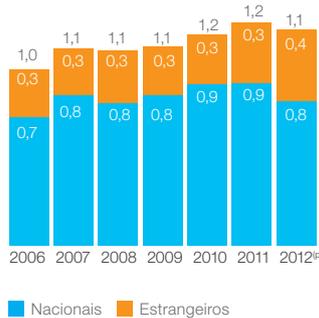
ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			●		
Turismo de saúde			●	●	
Estadias de curta duração em cidade	●				
Circuitos turísticos religiosos e culturais	●				
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza		●			
Golfe		●			
Turismo náutico		●			
Turismo de negócios	●				
Turismo residencial		●			

Fonte: Análise Turismo de Portugal

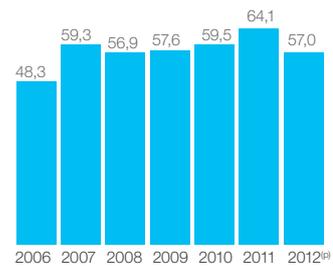
ALENTEJO

No período 2006 a 2012, registou-se um aumento de 80.000 dormidas nacionais e um aumento de 90.000 dormidas do mercado internacional (aumento global de dormidas de 17% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 18%), que compara com um aumento de 47% (4.400 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 40%, com um RevPar de 23€.

DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS 2006-2012 [milhões]

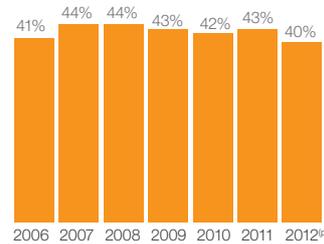


PROVEITOS GLOBAIS* 2006-2012 [milhões €]



A estratégia passa pelos mercados em crescimento, Portugal e Espanha. A abordagem aos outros mercados deve articular-se preferencialmente com Lisboa, principal porta de entrada na região dos mercados internacionais, com exceção de Espanha e, em função das oportunidades, também com o Algarve e o Centro. Do ponto de vista regional, a especificidade de recursos (lago Alqueva) e/ou de concentração de oferta de alojamento (Alentejo Litoral) justificam a continuação de um trabalho

TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO** 2006-2012

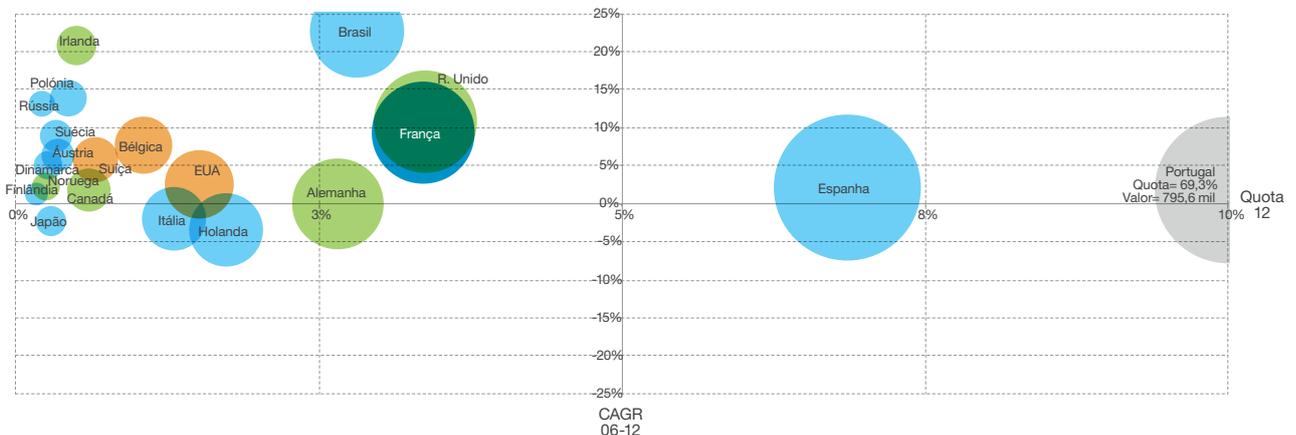


REVPAR** 2006-2012



Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (p) provisório
Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*) 2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

consistente ao nível da estruturação dos respetivos produtos.

O Alentejo deve apostar nos circuitos turísticos religiosos e culturais como o produto dinamizador do turismo na região.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos (património histórico, ambiental e paisagístico, gastronomia e vinhos, entre outros) georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências de turismo rural e colocar o produto no mercado.
- No turismo de natureza verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e a sua disponibilização em canais, criar diversidade de experiências de passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo.
 - Na vertente do turismo equestre (cavalo lusitano), verifica-se a necessidade de desenvolver serviços e sua disponibilização ao turista, em particular no que diz respeito à Coudelaria de Alter.
 - No turismo de natureza verifica-se ainda a necessidade de diversificar experiências de turismo rural e cinegético, criar

conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto observação de aves.

- No turismo náutico, verifica-se a necessidade de sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias, divulgar os eventos internacionais e promover a oferta de *surfing*.
- No âmbito do produto sol e mar, verifica-se a necessidade de estruturar ofertas para complementar outras motivações de procura primária.
- No âmbito do produto gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de desenvolver roteiros enogastronómicos, densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização. O produto reúne condições para se autonomizar e criar afluência específica para a região.
- No turismo residencial, verifica-se a necessidade de garantir o acompanhamento dos projetos de investimento em curso na região.

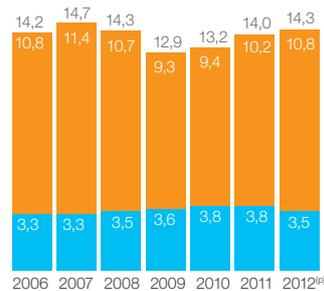
ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar			●		
Turismo de saúde					●
Estadias de curta duração em cidade					●
Circuitos turísticos religiosos e culturais	●				
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza		●			
Golfe					●
Turismo náutico		●			
Turismo de negócios					●
Turismo residencial				●	

Fonte: Análise Turismo de Portugal

ALGARVE

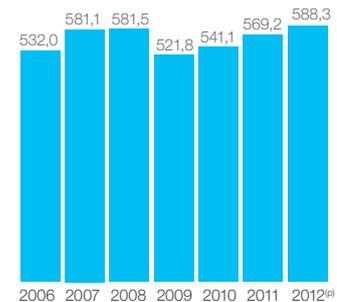
No período 2006 a 2012, registou-se um aumento de 200.000 dormidas nacionais e uma estabilização das internacionais (com um aumento global de dormidas de 1,3% e aumento dos proveitos dos empreendimentos turísticos de 11%, que compara com um aumento de 11% (10.400 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 56%, com um RevPar de 38€.

DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS 2006-2012 [milhões]

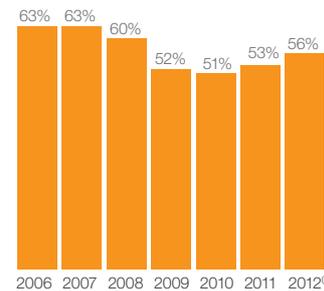


■ Nacionais ■ Estrangeiros

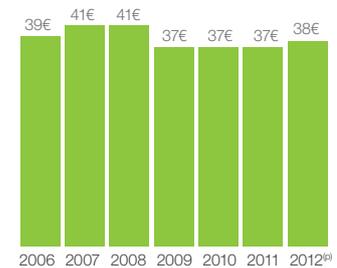
PROVEITOS GLOBAIS* 2006-2012 [milhões €]



TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO** 2006-2012



REVPAR** 2006-2012

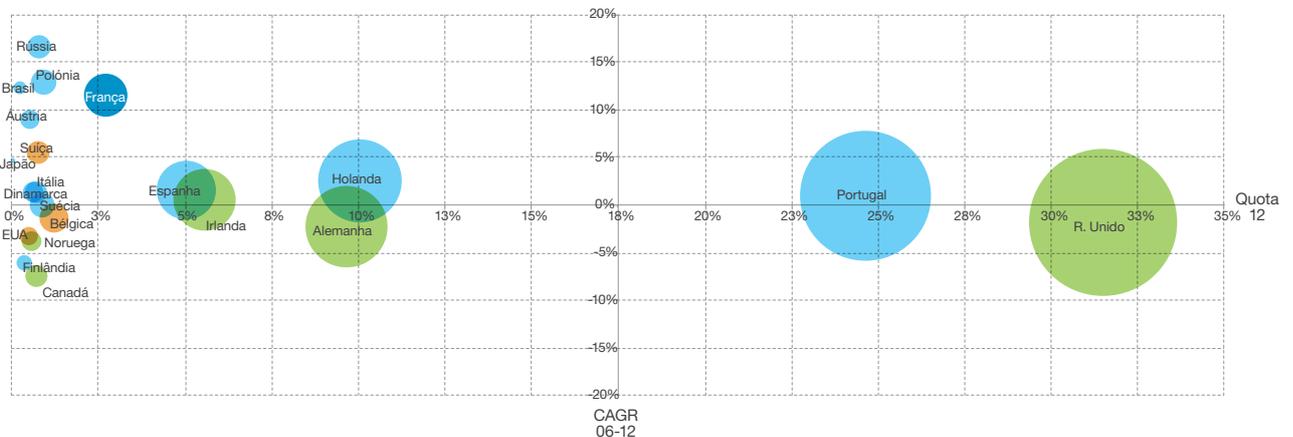


Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (p) provisório
Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

Os mercados externos perderam representatividade, destacando-se o Reino Unido (-500.000 dormidas) e o aumento da procura de Espanha e França. Os meses de julho, agosto e setembro concentram 43% da procura internacional e 60% da nacional, numa tendência de aumento da sazonalidade.

A estratégia passa pela aposta nos mercados em crescimento, com destaque para a França, a Polónia e a Rússia, e na revitalização dos

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*) 2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

consolidados, com a fidelização de Portugal e Reino Unido/Irlanda e novo impulso aos setores mais dinâmicos da Holanda e Alemanha.

Para além do tradicional sol e mar e do golfe, o Algarve deve apostar em mais cinco produtos para atenuar a sazonalidade e completar a oferta.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- Ao nível do produto sol e mar, verifica-se a necessidade de desenvolver as acessibilidades na média estação e para novos mercados no verão, enriquecer a experiência, promover a requalificação das zonas urbanas e colocar o produto no mercado.
- No golfe, verifica-se a necessidade de promover a requalificação das zonas envolventes, desenvolver conteúdos e sua disponibilização em canais e colocar o produto no mercado.
- No turismo residencial, verifica-se a necessidade de lançar mecanismos e instrumentos específicos para a consolidação da estrutura financeira das empresas, de reforçar a promoção e comercialização do Algarve como destino de turismo residencial e de disponibilizar na Internet informação sistematizada e orientada para o cliente e de apoio à colocação do produto no mercado.
- No turismo de natureza, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e sua disponibilização em canais, criar diversidade de

experiências de passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo, criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto observação de aves.

- No turismo náutico, verifica-se a necessidade de sensibilizar os serviços de estrangeiros e fronteiras e capitania para continuar e incrementar a aposta na normalização e agilização dos procedimentos, promover a oferta das marinas e portos de recreio em função dos postos de amarração disponíveis, sensibilizar os municípios para a qualidade e boas condições de acesso às praias, divulgar os eventos internacionais e promover a oferta de *surfing*.
- No turismo de negócios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas até 3 mil pessoas e equipamentos complementares, desenvolver serviços especializados e prospeçar e colocar o produto no mercado.
- No turismo de saúde, designadamente a nível do turismo médico, verifica-se a necessidade de desenvolver e reforçar a estruturação de ofertas de serviços médicos integrados nos serviços turísticos e promover a sua colocação no mercado.
 - Nas vertentes do bem-estar (spa e talassoterapia), verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos para disponibilização em canais e densificar a diversidade de experiências

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar	●				
Turismo de saúde		●	●		
Estadias de curta duração em cidade					●
Circuitos turísticos religiosos e culturais			●		
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza		●			
Golfe	●				
Turismo náutico		●			
Turismo de negócios		●			
Turismo residencial	●				

Fonte: Análise Turismo de Portugal

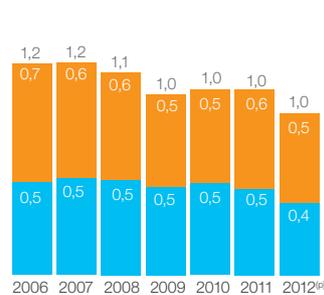
colocadas à disposição dos clientes.

- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor, desenvolver conteúdos e informação para o cliente, e incentivar e diversificar as experiências.
- No âmbito do produto gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências, nomeadamente com a integração de produtos locais na operação das unidades turísticas, e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.

AÇORES

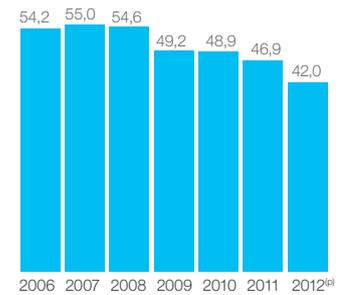
No período 2006 a 2012 regista-se um decréscimo de 110.000 dormidas do mercado nacional e o decréscimo de 120.000 dormidas do internacional (decréscimo global de dormidas de 19% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 22%), que compara com um aumento de 1% (100 camas) do lado da oferta. As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 42%, com um RevPar de 21€.

DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS 2006-2012 [milhões]



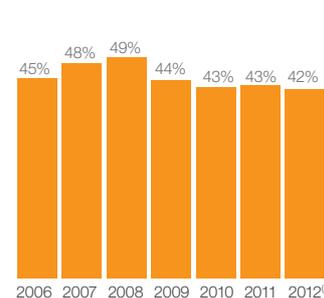
■ Nacionais ■ Estrangeiros

PROVEITOS GLOBAIS* 2006-2012 [milhões €]



Mantém-se a representatividade de cerca de 40% do mercado nacional, destacando-se os decréscimos da Escandinávia e do Reino Unido e o aumento da procura de Espanha, Alemanha e Holanda. A sazonalidade aumentou no mercado internacional, com julho, agosto e setembro a concentrarem 52% da procura, mantendo-se nos 37% no mercado nacional.

TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO** 2006-2012

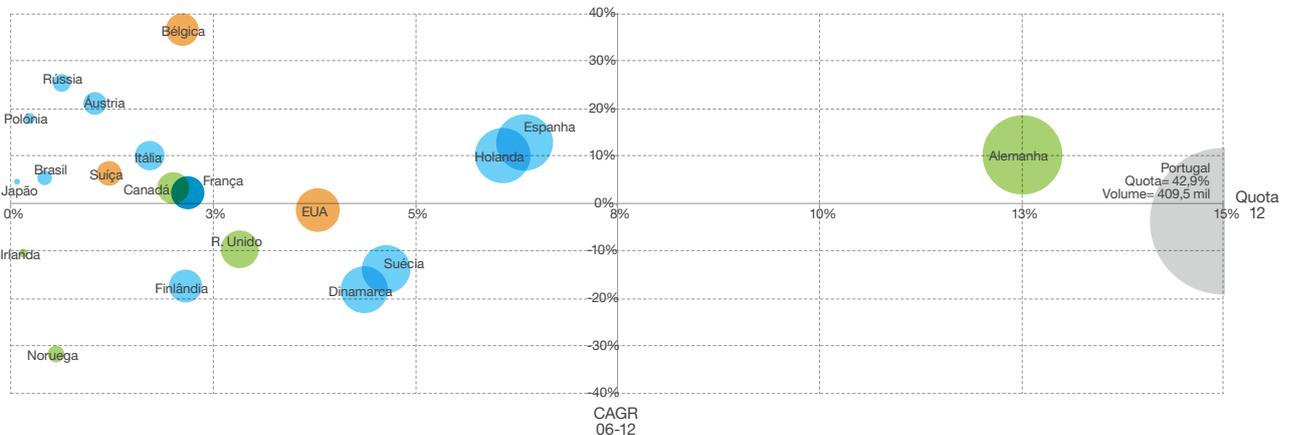


REVPAR** 2006-2012



Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (p) provisório
Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*) 2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

A estratégia de mercados passa por dinamizar os mercados de crescimento (Alemanha e Holanda) e por revitalizar os mercados de consolidação (Escandinávia e Portugal). Os mercados de diversificação são objeto de desenvolvimento em função das oportunidades.

Os Açores devem focar os esforços de desenvolvimento nos produtos turismo de natureza, nas suas diversas vertentes, e nos circuitos turísticos religiosos e culturais.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- No turismo de natureza, na vertente passeios, verifica-se a necessidade de desenvolver infraestruturas, diversificar experiências de turismo rural, criar conteúdos e sua disponibilização em canais e colocar o produto passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado.
- Na vertente observação de aves, verifica-se a necessidade de criar conteúdos e sua disponibilização em canais, especializar o serviço/ experiência e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto observação de aves.

- Face à riqueza natural e ambiental dos Açores e ao seu caráter distintivo no contexto europeu, deve ser promovida uma maior segmentação do produto, incluindo também o mergulho, a observação de mamíferos marinhos, etc..
- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, incentivar e diversificar as experiências de turismo rural, em particular as relacionadas com a contemplação da natureza, incluindo a observação de mamíferos marinhos, e colocar o produto no mercado.
- No turismo náutico, na vertente náutica de recreio, verifica-se que o cliente nauta que se desloca às ilhas integra um segmento-nicho, cujo conjunto de requisitos e exigências estas já dão resposta. Existe necessidade de divulgar a oferta de *surfing*.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar					●
Turismo de saúde					●
Estadias de curta duração em cidade					●
Circuitos turísticos religiosos e culturais		●			
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza	●	●			
Golfe					●
Turismo náutico		●			
Turismo de negócios					●
Turismo residencial					●

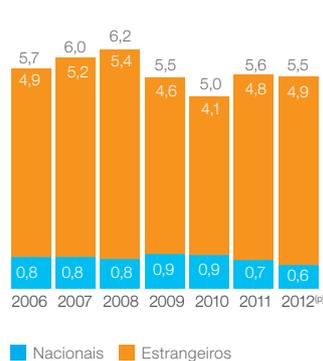
Fonte: Análise Turismo de Portugal

- No âmbito do produto gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.

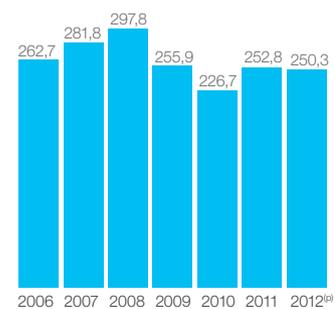
MADEIRA

No período 2006 a 2012, registou-se um decréscimo de 240.000 dormidas do mercado nacional e uma estagnação das dormidas do internacional (um decréscimo global de dormidas de 4% e dos proveitos globais dos empreendimentos turísticos de 5%), que compara com uma estagnação do lado da oferta (camas). As taxas de ocupação quarto situaram-se nos 59%, com um RevPar de 32€.

DORMIDAS* DE NACIONAIS VS. ESTRANGEIROS 2006-2012 [milhões]

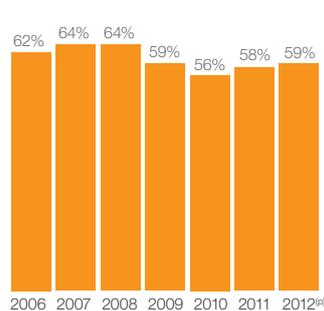


PROVEITOS GLOBAIS* 2006-2012 [milhões €]

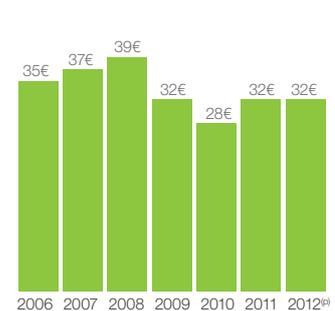


Portugal (10% da procura em 2012) e o conjunto dos mercados estratégicos e de desenvolvimento registaram quebras no período. França e Holanda são os mercados que registam um crescimento da procura. A sazonalidade regista uma tendência de aumento com julho, agosto e setembro a concentrarem 33% da procura internacional e 41% da nacional.

TAXAS DE OCUPAÇÃO QUARTO** 2006-2012



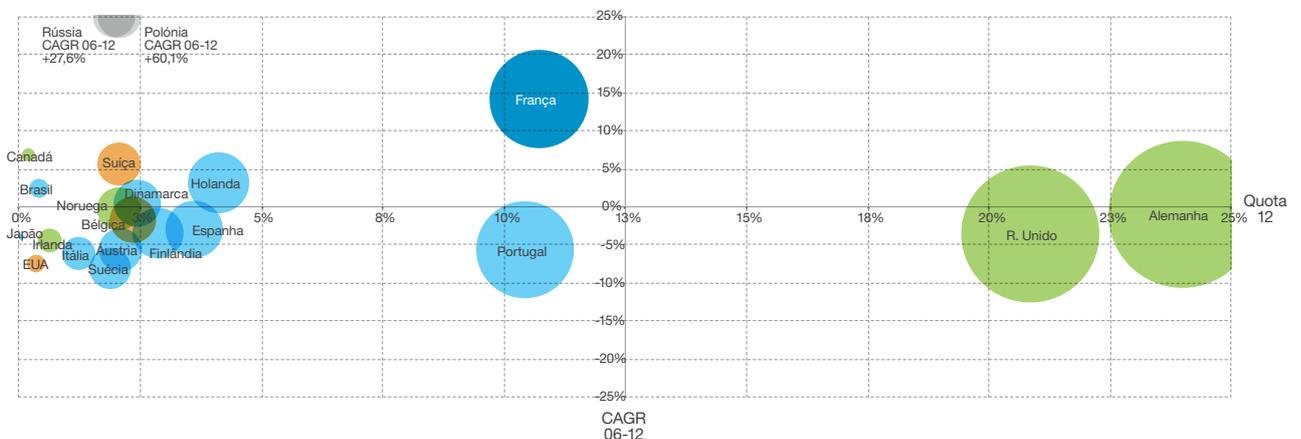
REVPAR** 2006-2012



Notas: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (**) inclui hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas (p) provisório
Fonte: INE e Turismo de Portugal – análise Turismo de Portugal

A estratégia de mercados passa por dinamizar os mercados de crescimento (França, Holanda,

MERCADOS EMISSORES (DORMIDAS*) 2012(p) [milhares; Quota; CAGR]



Nota: (*) inclui empreendimentos turísticos, sem TH/TER, e outros; (p) provisório
Fonte: INE – análise Turismo de Portugal

Polónia, Rússia e República Checa) e revitalizar os de consolidação (Reino Unido, Alemanha e Portugal). Os mercados de diversificação são objeto de desenvolvimento em função das oportunidades.

A região deverá continuar a apostar na estruturação e desenvolvimento dos circuitos turísticos religiosos e culturais e do turismo de natureza para a abordagem aos mercados internacionais.

Ao nível do produto, destacam-se as seguintes linhas de atuação:

- Nos circuitos turísticos religiosos e culturais, verifica-se a necessidade de colocar os recursos georreferenciados em valor e desenvolver conteúdos e informação para o cliente, rever o modelo de eventos procurando alargar o período de realização em termos de tempo e a sua abrangência regional, incentivar e diversificar as experiências, nomeadamente de turismo rural, e colocar o produto no mercado.
- Na vertente passeios do turismo de natureza, verifica-se a necessidade de estruturar a oferta, diversificar experiências, nomeadamente de turismo rural, criar conteúdos e sua disponibilização em canais e de colocar o produto passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo no mercado.
 - Face à importância do meio marinho devem ser promovidas atividades tais como o mergulho, etc..
- No âmbito do produto sol e mar, em que se destaca o Porto

Santo, verifica-se a necessidade de consolidar e desenvolver as operações aéreas, incluindo as promovidas por operadores turísticos, enriquecer a experiência com a multiplicidade de atividades de natureza e bem-estar e capacitar as empresas para a abordagem a novos segmentos de mercado e canais de distribuição.

- No turismo náutico, na vertente náutica de recreio, verifica-se que o cliente nauta que se desloca às ilhas integra um segmento-nicho, cujo conjunto de requisitos e exigências estas já dão resposta. Existe necessidade de divulgar a oferta de *surfing* como produto emergente.
- No golfe, verifica-se a necessidade de estruturar a oferta para complementar outros produtos de motivação primária.
- No turismo de saúde, verifica-se a necessidade de desenvolver conteúdos e sua disponibilização em canais e desenvolver a diversidade de experiências de spa e talassoterapia complementando a oferta regional.
- No âmbito da gastronomia e vinhos, verifica-se a necessidade de densificar atividades, desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.
- No turismo residencial, verifica-se a necessidade de acompanhar o desenvolvimento/escoamento da oferta associada aos projetos de investimento na região.

ESTRATÉGIA PRODUTOS	Consolidado	Desenvolvimento	Complementar	Emergente	Sem Expressão
Sol e mar		●			
Turismo de saúde			●		
Estadias de curta duração em cidade					●
Circuitos turísticos religiosos e culturais	●				
Gastronomia e vinhos			●		
Turismo de natureza	●				
Golfe			●		
Turismo náutico		●		●	
Turismo de negócios					●
Turismo residencial				●	

Fonte: Análise Turismo de Portugal

Em termos da oferta, é importante implementar políticas de requalificação dos empreendimentos turísticos com infraestruturas e serviços adaptados à sua classificação, evitando assim a degradação da imagem do Destino Madeira e da qualidade do serviço prestado.

Estratégia para um desenvolvimento sustentável

A estratégia definida procura a sustentabilidade dos destinos, alavancando efeitos positivos e atenuando os que possam ter impactos negativos nas regiões e populações, a vários níveis:

- Da sustentabilidade do desenvolvimento, fomentando o empreendedorismo e o desenvolvimento de fileiras relacionadas e potenciando a interação com as comunidades locais e as suas atividades produtivas;
- Da sustentabilidade económica do setor via qualificação dos recursos humanos e do produto;
- Da aposta na inovação e desenvolvimento de um modelo de gestão da sazonalidade;
- Do urbanismo, valorizando a autenticidade, pela conservação e valorização do património, e intervindo em áreas públicas e exteriores;
- Da sustentabilidade do ambiente, apostando na utilização racional dos recursos naturais e na valorização do património natural;
- Das paisagens naturais e culturais, focando na relação entre o turista e o espaço, região e comunidades da envolvente, contribuindo para a experiência global da visita.

B. PROMOÇÃO DE PORTUGAL

Subjacente à promoção de Portugal está a assunção de que o consumidor é, por um lado, destinatário de um número crescente de propostas do mercado mas é, por outro, mais conhecedor dos seus mecanismos, facto que aumenta a sua proximidade e “capacidade de negociação e diálogo” com o destino e suas empresas. É assim central melhorar a eficácia da comunicação e informação ao mercado, pelo contacto direto e eficaz com o maior número de potenciais consumidores, nomeadamente recorrendo a personalidades com reconhecimento nos mercados e ligação a Portugal para que sejam “embaixadores” do turismo de Portugal.

A promoção de Portugal assenta, assim, em três pilares fundamentais:

- Desenvolvimento da promoção e distribuição na Internet, reforçando a funcionalidade dos portais, nomeadamente da sua vertente transacional, potenciando as redes sociais e as plataformas móveis. Desta constatação decorre a necessidade de existência de seletividade no investimento em meios tradicionais;
- Redistribuição do investimento em promoção por mercado e produto, adequando recursos (1) ao potencial de crescimento identificado e (2) ao retorno do investimento promocional;
- Adequação da variedade de instrumentos de promoção à capacidade de conhecimento dos critérios de decisão do consumidor, assim como ao conhecimento sistematizado das diversas tipologias de segmentação (por mercado, motivação, produto ou subproduto).

C. RECURSOS HUMANOS

Procurando dar resposta aos objetivos definidos na visão de desenvolvimento do turismo baseado na qualidade do serviço e competitividade da oferta, a política de recursos humanos deverá passar por:

- Reforço de competências na vertente do atendimento, serviço, gestão, empreendedorismo e desenvolvimento do negócio;
- Reforço de competências em áreas críticas, com maior organização da oferta formativa;
- Proporcionar uma base de formação comum e transversal a todos os profissionais do setor;
- Melhor formação, em particular, em contexto real de trabalho e em áreas profissionais emergentes;
- Alargamento da formação a outros profissionais que interagem com o turista;
- Definição de políticas de educação e formação para o turismo.

D. CAPACITAÇÃO DAS EMPRESAS E APOIO AO INVESTIMENTO

As empresas turísticas enfrentam importantes desafios, fruto da conjuntura económico-financeira internacional e crescimento alavancado em dívida nos últimos anos. Em síntese:

- O modelo adotado desde 2006 acelerou o crescimento da oferta qualificada, a par do desenvolvimento de acessibilidades e criação e apoio de elementos de animação, incluindo eventos, direcionados à captação da procura;
- Desde 2008 que a evolução da procura não está em linha com os objetivos, não aumentando o número de turistas para responder à nova oferta, orientada para uma procura qualificada, mais difícil e com maior necessidade de investimento para atrair. Com uma oferta superior à procura, assiste-se à concorrência pelo preço, com deterioração das condições de exploração e comercialização dos empreendimentos;
- Paralelamente, os investimentos foram fortemente alavancados no crédito bancário, com serviços de dívida exigentes para os meios libertos, ao mesmo tempo que as empresas se apresentam geralmente descapitalizadas, com estruturas financeiras desequilibradas e crescente necessidade de tesouraria. Por outro lado, o sistema financeiro é

hoje obrigado a reduzir os níveis de alavancagem, sendo mais seletivo na concessão de crédito;

- Outra das debilidades estruturais marcantes do tecido empresarial do setor é a excessiva atomização e pequena dimensão da maioria das empresas. A escala retira capacidade de atuar na redução de custos e de se posicionar de modo mais competitivo na comercialização da oferta, para além de dificultar o acesso ao crédito ou a captação de novos investidores.

São assim definidas as seguintes prioridades no que concerne ao apoio às empresas:

- Apoiar as empresas turísticas no financiamento das suas necessidades, assumindo que a intervenção pública não substitui os mecanismos de mercado, mas complementa e facilita o envolvimento das instituições financeiras. Devem assim criar-se condições para o afluxo de financiamento às empresas em condições satisfatórias;
- A criação de um centro de competências no financiamento ao turismo é central no âmbito do novo modelo. A atuação junto das entidades públicas envolvidas no apoio ao setor, simplificando processos, divulgando os mecanismos e desenvolvendo relações de parceria que qualifiquem o serviço prestado, deve constituir linha prioritária de atuação no modelo de financiamento;
- Para além disso, o novo modelo deve considerar a necessidade de se promoverem boas práticas por parte das empresas do setor ao nível da estruturação financeira, da adequada capitalização e da alavancagem utilizada;
- Entende-se prioritário dinamizar a cooperação entre as empresas, desde as atuações mais simples até aos processos que visem a aquisição ou fusão das mesmas. A cooperação entre empresas é fundamental para ultrapassar as dificuldades de escala com que se deparam e constitui, inclusivamente, solução para a sobrevivência de parte do tecido empresarial;
- No plano do financiamento às atividades do turismo, é essencial transmitir de forma clara as prioridades de atuação, disponibilizando um quadro de referência em relação ao qual as empresas encontrem soluções de curto, médio e longo prazo. Neste contexto, é prioritária a requalificação de empreendimentos em detrimento da criação de novas camas e a modernização dos negócios em linha com os pilares do desenvolvimento sustentável;
- O apoio ao empreendedorismo no contexto do desenvolvimento de atividades de animação turística assume particular importância, por se traduzir em serviços que acrescentam valor à oferta, enriquecendo a experiência do turista e aumentando a sua permanência média.

E. A ACESSIBILIDADE AÉREA

Por ser fundamental para a relação entre Portugal e os mercados emissores, importa sistematizar as linhas de orientação relacionadas com o transporte aéreo.

Entre 2007 e 2011 foi lançado o programa initiative.pt para desenvolvimento das acessibilidades aéreas. Foram assinados 34 contratos, para 59 novas operações (até ao verão IATA 2012), envolvendo o Turismo de Portugal, a ANA – Aeroportos de Portugal, a ANAM – Aeroportos da Madeira e as Agências Regionais de Promoção Turística.

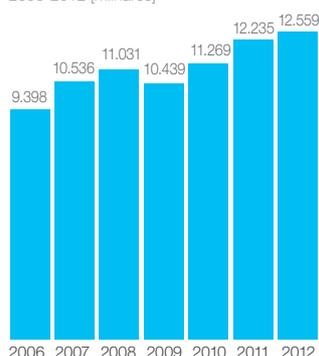
Feito este balanço, o programa foi renovado, com um novo quadro (ver página seguinte) de objetivos e prioridades.

É assumida a relevância das ligações a Portugal no quadro dos fluxos turísticos atuais, embora o programa também (1) dê resposta à necessidade de desenvolvimento de ligações estáveis e regulares de companhias tradicionais, assim como (2) aproveite as operações de voos fretados com venda de lugares de avião, na sequência do ajustamento de produto que tem sido desenvolvido por esta tipologia de companhias.

De acordo com a análise efetuada, as prioridades para os aeroportos nacionais em geral são:

- Criar vantagens competitivas nos aeroportos nacionais relativamente a aeroportos concorrentes;

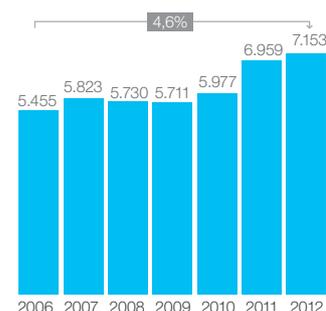
PAX DESEMBARCADOS
(VOOS INTERNACIONAIS)
2006-2012 [milhares]



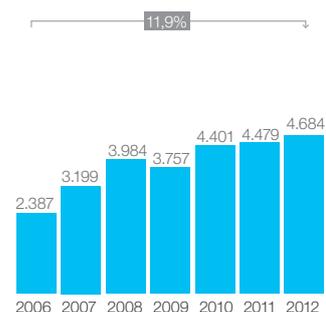
Fonte: ANA – análise Turismo de Portugal

PAX DESEMBARCADOS POR TIPOLOGIA
DE OPERAÇÃO (VOOS INTERNACIONAIS)
2006-2012 [milhares; CAGR]

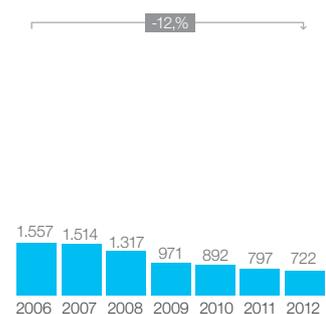
Full Service



Low Cost

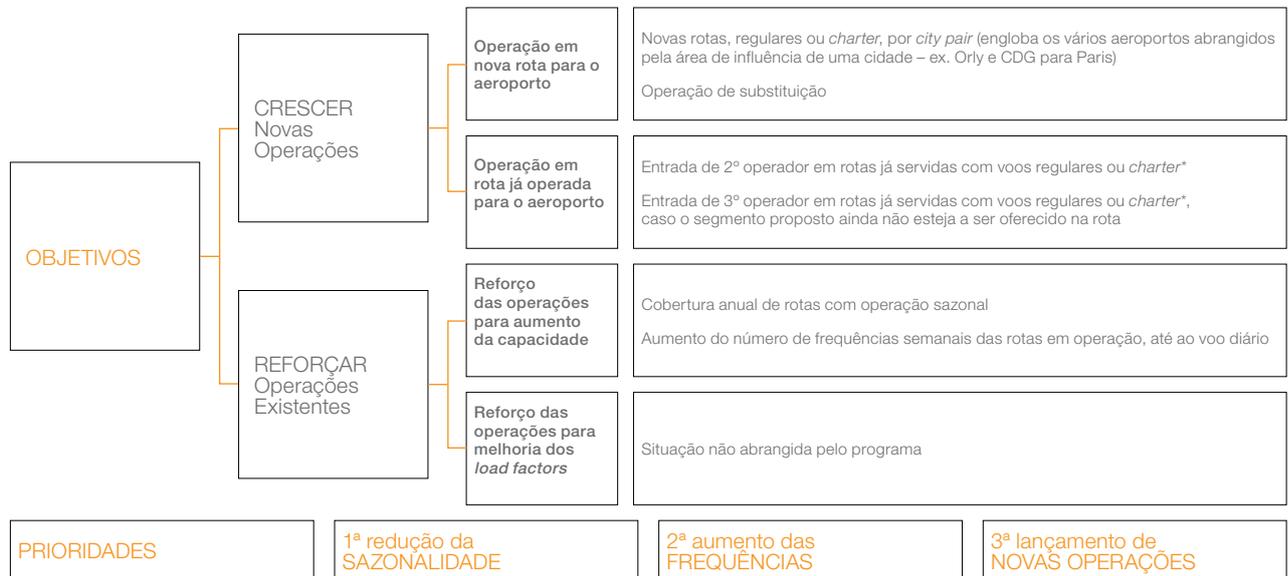


Charter



- Melhorar a atratividade dos aeroportos internacionais em Portugal;
- Manter e potenciar o efeito de aeroporto de distribuição (hub), bem como promover a implementação de medidas para integrar os serviços de transporte ferroviário, marítimo e aéreo no sistema logístico e de transportes global, nomeadamente melhorando a concorrência nestes meios de transporte e, proporcionalmente, a qualidade de serviço oferecida;
- Procurar a melhoria contínua na relação com o cliente, relevando para este Programa Estratégico o segmento de mercado que se desloca em lazer, sobretudo por motivos de férias e pela visita a familiares e amigos, proporcionando ao utilizador uma experiência satisfatória na relação com a infraestrutura e os serviços conexos ao funcionamento dos aeroportos.

3	PRODUTOS, DESTINOS E MERCADOS
---	-------------------------------------



Nota: * Apenas para aeroportos em que a operação *charter* é relevante (Faro, Funchal, Porto Santo e Ponta Delgada)
Fonte: Turismo de Portugal

Individualmente importa realçar, para cada um dos aeroportos, as prioridades estratégicas do plano:

- Aeroporto do Porto: diversificação de mercados (Itália e Holanda), reforço de mercados estratégicos (Reino Unido, Alemanha e França) e priorização de operações tradicionais em número de frequências e variedade de produtos;
- Aeroporto de Lisboa: diversificação de mercados intercontinentais (EUA, Emirados Árabes Unidos e Ásia), reforço de rotas em mercados estratégicos (sobretudo Reino Unido e Alemanha) e diversificação de segmentos em mercados/rotas operadas;
- Aeroporto de Faro: ligar Faro com voos tradicionais a um aeroporto de distribuição (hub) europeu (Frankfurt, Madrid,

Londres, Paris), consolidar as operações da easyJet para o Reino Unido e expandir a base da Ryanair a mercados a 1h-3h de voo, excluindo o Reino Unido, para cidades de 2ª e 3ª linha e com operações mínimas de 2/3 voos semanais e abordagem aos setores de voo superiores a 3h a incidir no segmento híbrido e nas operações de voos fretados para novos mercados (Polónia e Rússia);

- Aeroporto de Ponta Delgada: criação de condições para a consolidação das operações existentes e atração de novos mercados através de operações de voos fretados e avaliação da liberalização do mercado, revisão das obrigações de serviço público e análise da possibilidade de abertura a companhias de baixo custo;

- Aeroporto do Funchal: diversificação de mercados (Escandinávia, Suíça/ Áustria, Leste Europeu), reforço de mercados estratégicos (Reino Unido, Alemanha e França) e aumento global da operação internacional.

F. A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Os desafios que se colocam à eficácia da governação prendem-se com a coordenação e a prestação de contas e responsabilização das políticas.

No que se refere à coordenação horizontal, a mesma implica o alinhamento entre as diversas políticas do Governo e as prioridades da política de turismo. Em relação à coordenação vertical, a mesma implica a integração de políticas no plano infranacional através de parcerias e descentralização de competências, eliminando a deficiente transposição para a escala regional da política nacional de turismo e as dificuldades de mobilização dos agentes do setor para a implementação da estratégia. O terceiro desafio é a prestação de contas e responsabilização das políticas, cuja prioridade é avaliar, de forma sistemática, os seus impactos em termos económicos,

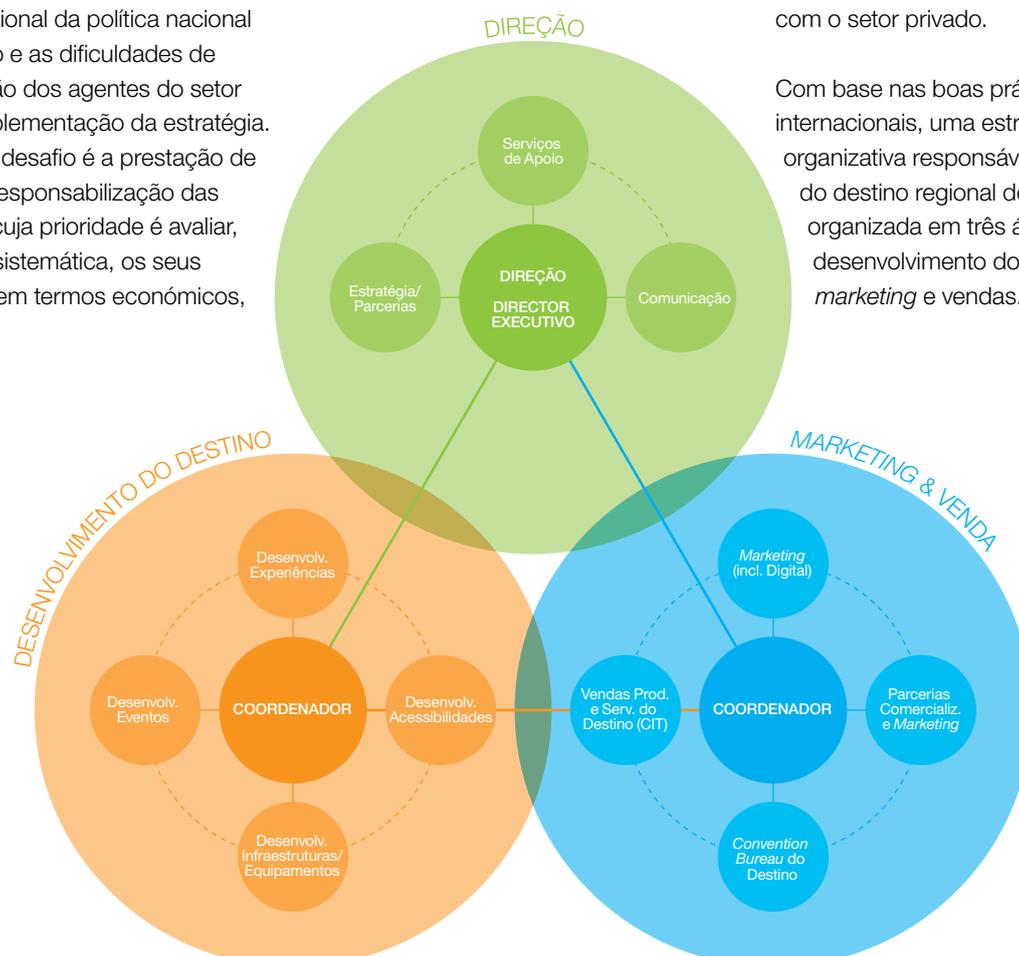
sociais e no território e desenvolver mecanismos de monitorização da atividade, nomeadamente aproveitando a rede de investigadores nacionais e em estreita articulação com os municípios, o Turismo de Portugal e o INE.

Assim, para efeitos de organização do planeamento turístico de Portugal continental, o modelo a adotar passa pelo reconhecimento de cinco áreas regionais, correspondentes às NUTS II. Cumpre ainda realçar o papel que as entidades intermunicipais poderão vir a assumir. Com efeito, as Entidades

Regionais de Turismo podem, sempre que se justifique, celebrar com as entidades intermunicipais contratos-programa para o desenvolvimento do turismo regional ou sub-regional.

Deve evitar-se a duplicação de entidades com intervenção no mesmo território, dando particular ênfase à sua vocação de gestor de destino e ao papel central no desenvolvimento dos produtos turísticos, com particular incidência no mercado interno. A competência de promover Portugal enquanto destino turístico continua a ser do Turismo de Portugal, em estreita concertação com o setor privado.

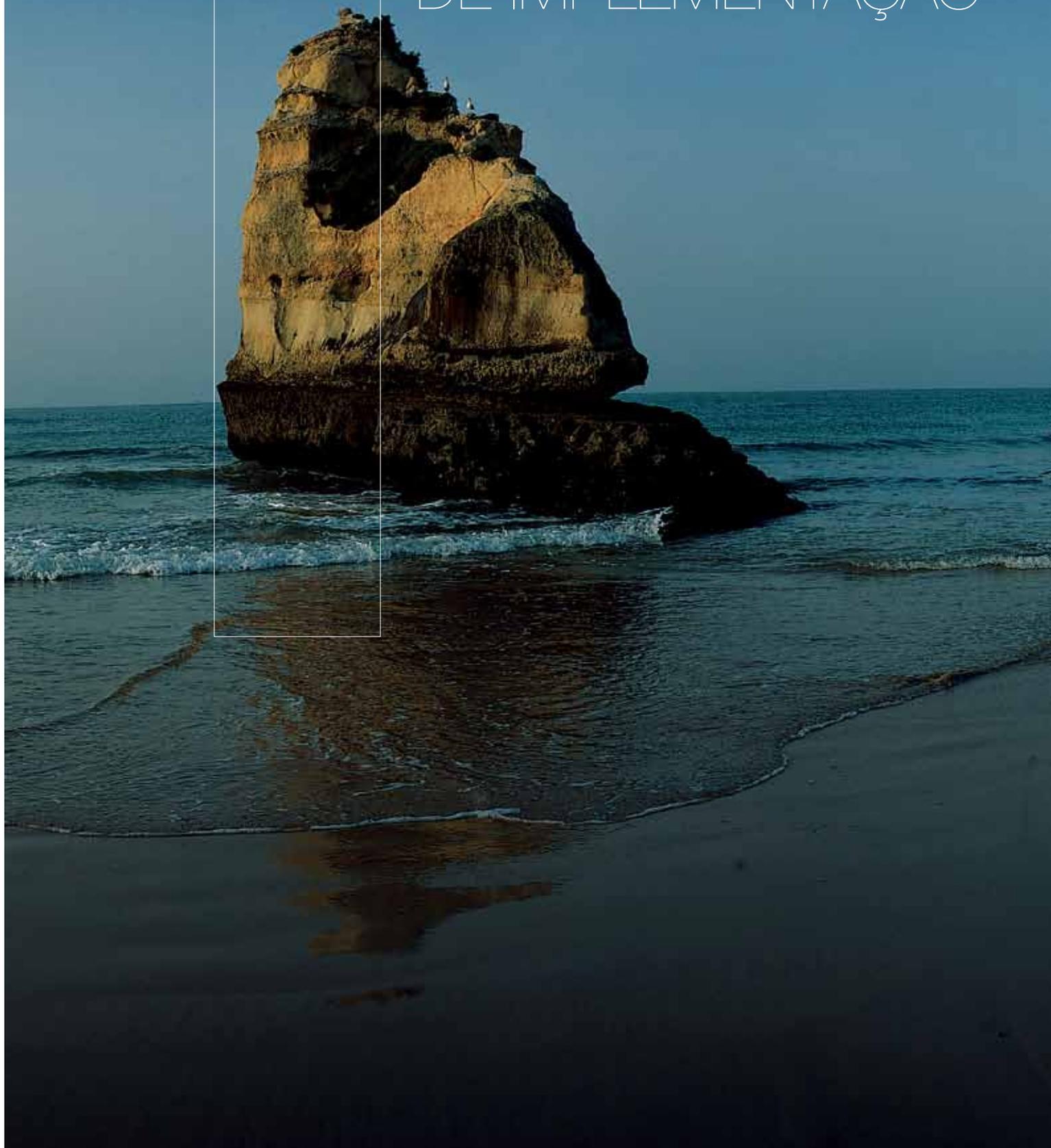
Com base nas boas práticas internacionais, uma estrutura organizativa responsável pela gestão do destino regional deve estar organizada em três áreas: direção, desenvolvimento do destino e *marketing* e vendas.



Fonte: Análise Turismo de Portugal

4

OS PROGRAMAS DE IMPLEMENTAÇÃO



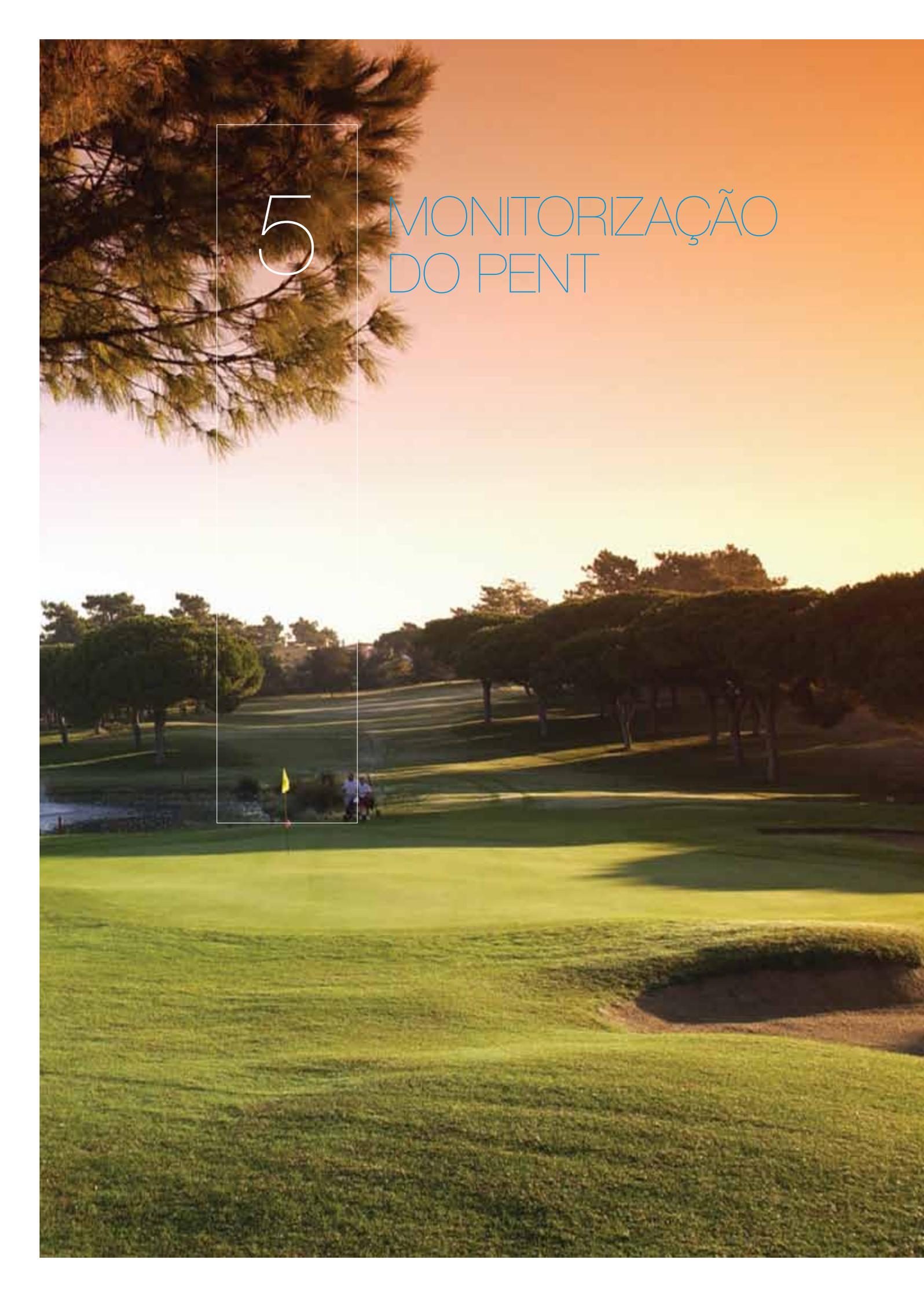
OS PROGRAMAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Foram definidos **8 programas** de desenvolvimento para o alinhamento da estratégia com o novo contexto, as novas tendências e a auscultação de partes interessadas. Esta visão renovada do turismo em Portugal para o período 2013-2015 é materializada em **40 projetos**.

Para cada projeto são identificados o fundamento de mercado e as atividades a desenvolver.

PRIORIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO





5

MONITORIZAÇÃO DO PENT

MONITORIZAÇÃO DO PENT

O PENT deverá ter uma estrutura própria para o acompanhamento da sua implementação e mobilização do setor. A estrutura pode dividir-se em três áreas principais:

- O Comité Diretivo, no qual o Gabinete do Secretário de Estado do Turismo, a Confederação do Turismo Português e o Turismo de Portugal acompanham o processo de implementação das soluções apresentadas pelos vários intervenientes (incluindo as relacionadas com ajustamento de objetivos a novos contextos) e se relacionam com entidades externas. No quadro da gestão do PENT deverá ser realizada pelo menos uma reunião semestral, com a participação ativa dos parceiros relevantes para refletir sobre as temáticas de turismo;
- A Gestão de Programas, no qual parceiros e os responsáveis de cada projeto monitorizam o seu desenvolvimento e os adequam ao contexto de forma sistemática.

No quadro da gestão do PENT deverão ser realizadas reuniões bimestrais;

- A Coordenação dos Projetos, no qual o responsável de cada projeto acompanha a sua execução, faz o relatório periódico dos resultados e se relaciona com as regiões e outras partes interessadas envolvidas à medida das necessidades. No quadro da gestão do PENT deverão ser realizadas reuniões mensais.

Nota do Editor

Documento redigido segundo o Novo Acordo Ortográfico.

Design Happybrands

Turismo de Portugal, I.P.

Rua Ivone Silva, lote 6
1050-124 Lisboa
T: 211 140 200 F: 211 140 830
info@turismodeportugal.pt
www.turismodeportugal.pt
www.visitportugal.com

© Turismo de Portugal, I.P.
Lisboa, 2013

